

4 januari 2021

SQPeople
direct dialogue company

Lijnmanagers en Work-Life Balance: De sleutel tot behoud

Cody de Ruiter

Colofon

Auteur	Cody de Ruiter
Studentnummer	1103336
Datum	4 januari 2021
Plaats	Haarlem

Instantie	Hogeschool Leiden
Faculteit	Management en bedrijf
Opleiding	Communicatie
Klas	COM4V
Periode	1 en 2
Kans	1

Opdrachtgever	SQPeople
Bedrijfsbegeleider	Laura Valentijn

Afstudeerbegeleider	Piet Hein Coebergh
Eerste beoordelaar	Corine Hoppenbrouwers

Conceptueel model	Line manager WLB-attitudes and behaviors (McCarthy et al., 2010)
-------------------	--

Aantal woorden	17.506
----------------	--------

Voorwoord

Daar ben ik dan. Aan het einde van het laatste jaar van mijn opleiding communicatie op de Hogeschool Leiden. Na vier jaar lang studeren ben ik op het punt gekomen dat ik moet beginnen aan mijn eerste 'grote-mensen-baan'. Ik ben deze periode begonnen bij een organisatie waar ik al veel van wist. Een organisatie die mij veel heeft geleerd en gebracht toen ik over de vloer kwam op de vestiging in Delft voor mijn bijbaan als salesmanager. De afgelopen vijf maanden is Delft vervangen door Haarlem en heb ik met veel plezier kunnen werken op het hoofdkantoor aan het probleem wat ik, maar ook andere lijnmanagers hebben ervaren bij het runnen van een vestiging: uitstroom. Voor u ligt een advies voor SQPeople om deze uitstroom te verminderen.

Allereerst wil ik mijn bedrijfsbegeleider Laura Valentijn en alle andere collega's bedanken voor het met open armen ontvangen van mij in deze niet-knuffelbare tijd. Ondanks de maatregelen omtrent COVID-19, die het schrijven van een scriptie niet makkelijker maakten, stond iedere collega altijd snel voor me klaar om me te helpen met welke vraag ik ook maar had.

Daarnaast wil ik mijn docentbegeleider Piet Hein Coebergh bedanken voor de begeleiding en eerlijke feedback die ik iedere week kreeg op mijn scriptie. Ook hierbij maakte COVID-19 het niet makkelijker maar dankzij de goed georganiseerde en gestructureerde feedbackmomenten kan ik aan het eind van de streep toch zeggen dat ik trots ben op wat ik heb bereikt.

Tot slot wil ik alle lijnmanagers die geholpen hebben aan het onderzoek bedanken voor hun medewerking. Iedere respondent heeft tijd gemaakt, eerlijk antwoord gegeven en gezorgd dat ik SQPeople van een passend advies kan voorzien over de uitstroom van medewerkers.

Veel leesplezier!

Cody de Ruiter
Haarlem, 4 januari 2021

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe fondsenwervingsbedrijf SQPeople de uitstroom van medewerkers kan verminderen. De reden voor dit onderzoek is dat SQPeople al vijf jaar te maken heeft met een uitstroombestand van gemiddeld 66% ten opzichte van de instroom. De organisatie heeft nu te weinig medewerkers om nieuwe opdrachtgevers aan te nemen. De doelstelling van het onderzoek is de organisatie inzicht geven in de tevredenheid van huidige medewerkers met betrekking tot het beleid en het management, gebaseerd op de huidige aanpak van SQPeople, teneinde de opdrachtgever van een employee-strategie advies te voorzien. De doelgroep van het onderzoek bevat mannelijke en vrouwelijke medewerkers tussen de 18 en 25 jaar. Dit zijn in totaal 389 mensen.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. In dit onderzoek heeft de situatieschets het over de huidige in- en uitstroomcijfers van SQPeople, de reden van uitstroom, in hoeverre het management betrokken is bij de medewerkers en de behoeften van de doelgroep van SQPeople. De SWOT-analyse zet alle sterktes, kansen, zwaktes en bedreigingen tegenover elkaar en vat de bevindingen in de situatieschets samen.

De belangrijkste stromingen in de theorie over het verminderen van de uitstroom zijn theorieën van Abiodun en Olumide (2019), Brown en Peterson (1994), Coughlan, Krafft en Allendorf (2016), Fred (2016), Herzberg (1968) Maslow (1954), Randhawa (2007) en Singh en Rokade (2014) en Leiderschaps-theorieën over verloop en behoud van Bassoppo-Moyo (2010), Goswami en Jha (2012), Hawkins (2016), Negi (2013) en Rath en Sahai (2019) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor *Line manager WLB-attitudes and behaviors* van McCarthy et al. (2010). Er is hiervoor gekozen omdat deze centrale theorie veronderstelt dat wanneer lijnmanagers (de directe managers op de vestigingen) een positieve houding hebben ten opzichte van Work-Life Balance, zij dit sneller zullen implementeren in hun beleid wat zorgt voor positieve invloeden op de uitstroom van medewerkers, stres, medewerkerstevredenheid en productiviteit. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over het niveau van medewerkerstevredenheid bij SQPeople, de mening van huidige medewerkers over het beleid van SQPeople en de managementbetrokkenheid van lijnmanagers bij SQPeople. Ook zijn de theorieën over Work-Life Balance gevonden via deskresearch. Daarnaast test kwalitatief onderzoek, naast dezelfde deelvragen, de hypothesen die getrokken zijn naar aanleiding van de centrale theorie van McCarthy et al. (2010). De reden dat dit onderzoek kiest voor kwalitatief onderzoek is dat het onderzoek op deze manier dieper in kan gaan op de antwoorden van de respondenten. Dit is nodig om erachter te komen in hoeverre de attitude, subjective norms en perceived behavior control van lijnmanagers bij SQPeople een eventueel Work-Life Balance-initiatief kunnen beïnvloeden (McCarthy et al., 2010). Door middel van een selecte

steekproef waarbij de selectie van respondenten afhangt van een aantal eigenschappen, voornamelijk de in- en uitstroomcijfers, is een representatieve steekproef gerealiseerd.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat lijnmanagers positief tegenover de Work-Life Balance initiatieven staan en al met al bereid zijn deze uit te voeren. Daarnaast geven lijnmanagers aan dat ze te veel trainingen moeten geven en hebben ze het gevoel dat medewerkers het steeds minder serieus opnemen. Ook de huidige shifts duren tot te laat volgens de lijnmanagers. Dit verlaagt het niveau van medewerkerstevredenheid. In het vooronderzoek gaven de medewerkers aan dat de betrokkenheid te laag is, terwijl lijnmanagers aangeven al heel veel te doen aan het behoud door betrokken te zijn. Zij erkennen dat dit bijdraagt aan het behoud. Daarnaast hebben de houding en de eenvoud van een initiatief invloed op de intentie om een initiatief uit te voeren. De mening van belangrijke anderen van lijnmanagers beïnvloedt hun mening niet zozeer.

De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn dat de organisatie van alle drie de Work-Life Balance-initiatieven van McCarthy et al. (2010) gebruik moet maken. Job sharing, flexibele werkuren en het aanbieden van begeleiding voor een balans tussen werk en privé bij medewerkers verlagen volgens de betrokkenen alle drie de uitstroom. Vooral de flexibele werkuren.

De aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende: Dit onderzoek adviseert SQPeople job sharing tussen lijnmanagers onderling te verwerken in het beleid zodat er meer tijd overblijft om de betrokkenheid met medewerkers op te bouwen. Daarnaast moet SQPeople een ochtendshift mogelijk maken op de al bestaande werkdagen, zodat medewerkers de keuze krijgen en niet per se hun hele avond kwijt zijn. Ook moet er begeleiding komen in de vorm van individuele gesprekken om medewerkers meer te helpen bij het vinden van een balans tussen werk en privé. Ten slotte moet, om deze drie initiatieven succesvol uit te voeren, de communicatie op de vestigingen verbeteren. Hiervoor kunnen de vestigingen dailymails gebruiken.

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn volgens het onderzoek de volgende middelen geschikt: een communicatieplan voor job sharing, flexibele werkuren en het aanbieden van begeleiding voor meer balans tussen werk en privé. Totale kosten van implementatie bedragen €40.230,-. De totale (geschatte) opbrengsten bedragen 218 extra medewerkers per jaar, wat gelijk staat aan 436 extra mandagen waarop medewerkers omzet genereren (mits de organisatie recruit zoals het deed tussen augustus 2019 en september 2020). Daarnaast is het aannemelijk dat door middel van de flexibele werkuren de omzet met minstens 20% stijgt.

Inhoud

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
1. Probleemformulering.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Doelstelling.....	10
1.4 Deelvragen.....	10
1.5 Doelgroep.....	11
1.6 Beperkingen en grenzen.....	12
2. Situatieschets.....	13
2.1 In- en uitstroom SQPeople.....	13
2.2 Reden van uitstroom.....	15
2.3 Management.....	16
2.4 Behoeft van de doelgroep.....	17
2.5 SWOT-analyse.....	18
3. Theoretisch kader.....	20
3.1 HRM – Quality of Work-Life (Balance).....	20
3.2 Leiderschap: uitstroom en behoud.....	22
3.3 Centrale theorie en conceptueel model.....	23
3.4 Hypotheses.....	25
4. Methodologie.....	27
4.1 Methoden van onderzoek.....	27
4.2 Datacollectie.....	29
4.3 Operationalisatie	32
5. Resultaten.....	35
5.1 Beantwoording deelvragen.....	35
5.2 Attitude, subjective norms and perceived behavior control.....	39
6. Conclusies.....	41
6.1 Job sharing.....	41
6.2 Flexibele werktijden.....	41
6.3 Aanbieden van hulpprogramma's.....	42
6.4 Slotconclusie.....	42
7. Aanbevelingen.....	44
8. Implementatie.....	47
9. Literatuur.....	55
10. Bijlagen.....	58

1. Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt hoe SQPeople, het merk van Emolife events & consultancy B.V. wat zich uitsluitend richt op het werven van nieuwe donateurs en daarmee geld voor goede doelen, de uitstroom van medewerkers kan verminderen. De uitstroom beweegt in dezelfde lijnen als de instroom. Met andere woorden: hoe meer instroom, hoe meer uitstroom. Hierdoor groeit het actief bestand van SQPeople, gelet op september 2019 tot en met augustus 2020, 66% minder hard dan dat het zou kunnen waardoor de organisatie veel werk moet stoppen in het werven en opleiden van nieuwe medewerkers. Dit is tevens de aanleiding voor dit onderzoek. De doelstelling van dit onderzoek is om SQPeople te voorzien van een advies om de uitstroom te verminderen. De onderzoeksdoelgroep bestaat uit huidige medewerkers van SQPeople.

1.1 Aanleiding

SQPeople is een in 2004 opgericht salesbedrijf dat zes dagen per week actief is met het werven van donateurs voor non-profitorganisaties middels deur-aan-deur-verkoop van charity-lidmaatschappen. SQPeople heeft 13 vestigingen door heel Nederland waar in totaal ongeveer 367 medewerkers werken. Deze medewerkers gaan minimaal twee dagen per week langs de deur om donateurs te werven. Dit doen ze van 15:00 uur tot 20:00 uur. Medewerkers krijgen hier een standaard uurloon voor en kunnen per inschrijving een extra commissie verdienen.

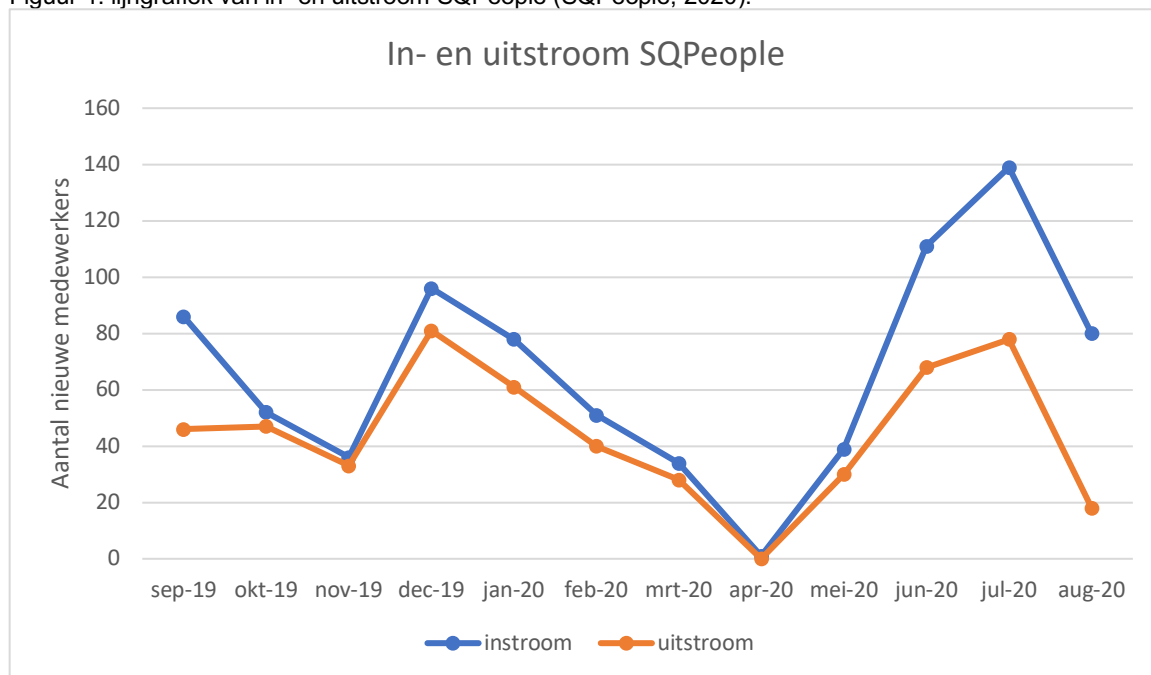
De organisatie bespreekt per kwartaal de resultaten met de opdrachtgevers (de goede doelen) om te kijken wat het budget is en hoeveel abonnementen SQPeople moet terugverdienen voor de opdrachtgever.

SQPeople houdt zich naast het werven van donateurs ook bezig met referral recruitment (het werven van nieuw personeel middels het huidige personeel). Dit doet het bedrijf op twee manieren:

- SQPeople heeft een Instagram waarop de organisatie foto's plaatst die leuk zijn voor huidige medewerkers en potentiële nieuwe medewerkers. Onder deze foto's staan hashtags zoals "#joinus" die nieuwe medewerkers aan moeten trekken. Daarnaast staat er op de pagina een linkje waarmee bezoekers zich gelijk aan kunnen melden;
- Medewerkers van SQPeople lopen vaak op drukke plekken op straat om te vragen aan jongvolwassenen of zij geïnteresseerd zijn in een baantje bij SQPeople. De meeste vestigingen zitten namelijk gevestigd in of rondom studentensteden waardoor face-to-face recruitment makkelijk tot stand komt.

Medewerkers leveren leads aan waar uiteindelijk sollicitaties uit voortkomen. Deze sollicitanten krijgen, als ze zijn aangenomen, een proefperiode waarin ze, afhankelijk van het project waar ze op lopen, een bepaald aantal donateurs moeten werven. Het gebeurt nu heel vaak dat de instroom vrijwel meteen weer uitstroomt (zie figuur 1).

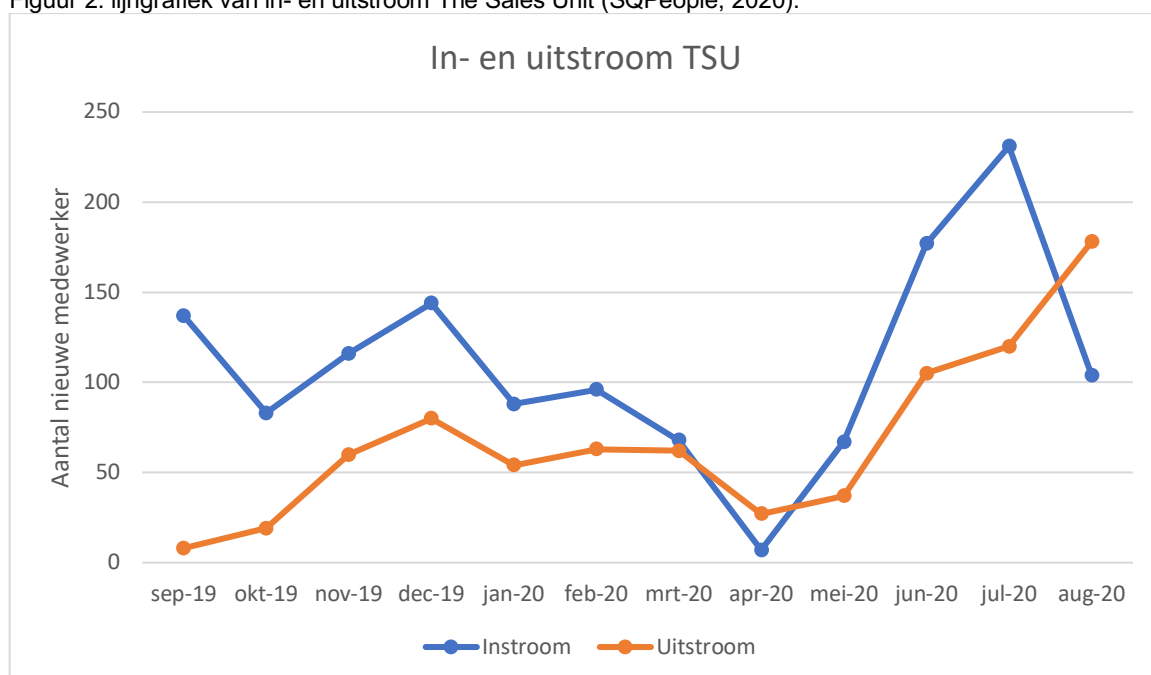
Figuur 1: lijngrafiek van in- en uitstroom SQPeople (SQPeople, 2020).



Zoals te zien is in figuur 1 bewegen de lijnen van instroom en uitstroom in dezelfde richting. Met andere woorden: hoe meer instroom, hoe meer uitstroom.

De uitstroomtrend die loopt bij SQPeople loopt ook bij The Sales Unit (TSU), Emolife's andere merk. Net als SQPeople is TSU een door-to-door sales organisatie. TSU focust zich op het verkopen van abonnementen van commerciële organisaties zoals De Volkskrant. In figuur 2 is te zien dat de in- en uitstroom meestal gelijk bewegen. In het geval van TSU komt de instroom twee keer lager dan de uitstroom. Dit gebeurde aan het begin van de lockdown van COVID-19 en in augustus; het einde van de zomervakantie.

Figuur 2: lijngrafiek van in- en uitstroom The Sales Unit (SQPeople, 2020).



SQPeople wil het behoud van medewerkers vergroten omdat SQPeople meer kan groeien als een groot deel van de instroom niet meteen weer uitstroomt. Nu zit SQPeople nog onder de grens van wanneer de organisatie gezond kan functioneren. Dit betekent dat SQPeople geen nieuwe opdrachtgevers aan kan nemen omdat het actief bestand van medewerkers te laag ligt om nieuwe doelstellingen aan te nemen. Deze grens ligt op 35 medewerkers per vestiging. Aangezien SQPeople 13 vestigingen heeft, gaat dit om een totaal van minimaal 455 medewerkers. Nu zit de organisatie op een actief bestand van 367 medewerkers in totaal. Als de organisatie niet kan groeien, moet SQPeople hard blijven werven en sommige opdrachtgevers 'nee' blijven verkopen.

1.2 Probleemstelling

SQPeople probeert nu veel instroom te genereren. Dit doet de organisatie online (door middel van de website) en face-to-face (door middel van recruitment op straat en het aanleveren van vrienden). Hierdoor stroomt 87,6% van de medewerkers binnen. De overige 12,4% stroomt binnen doordat de doelgroep zelf zoekt naar SQPeople (zie figuur 3).

Figuur 3: Resultatenoverzicht Jobboards SQPeople september 2020 (SQPeople, 2020).

	Aantal leads in september	% van totaal
Via website SQP	12	1,7%
Via livewervingen	504	73,4%
Via vriendenbonussen	103	15%
Overig	68	9,9%
TOTAAL	687	100%

Jongvolwassenen die beginnen aan een bijbaan bij SQPeople krijgen na hun sollicitatie een training waarna ze een proefperiode moeten halen. Of ze de proefperiode halen of niet, gemiddeld stroomde 64,7% van de instroom tussen september 2019 en augustus 2020 binnen dezelfde maand weer uit (zie figuur 1).

De vrijwillige uitstroom ligt voor een groot deel aan de betrokkenheid van het management bij de (nieuwe) medewerkers. Vestigingsmanagers en salesmanagers krijgen geen richtlijnen qua tijd die ze per dag aan medewerkers moeten besteden. Zo blijkt uit een vooronderzoek onder 51 medewerkers dat 51% van de medewerkers vindt dat het management minder tijd besteedt aan de medewerkers dan dat ze volgens de medewerkers zouden moeten doen. 86,3% van de medewerkers geeft ook aan dat een hogere betrokkenheid van het management zorgt voor een hogere motivatie om te blijven werken bij SQPeople.

Daarnaast ligt ook een deel van de gedwongen uitstroom aan de betrokkenheid van het management volgens de medewerkers. Zo blijkt uit het vooronderzoek dat 23,5% aangeeft dat het management te laat is bijgesprongen wanneer de scores van een medewerker laag waren. 45% staat hier neutraal in.

Een lage score leidt tot een target waarin iemand opnieuw de proefperiode moet behalen. Als dit niet lukt leidt dit tot ontslag.

Om gezond te kunnen functioneren moet SQPeople dus groeien omdat de organisatie nu veel moeite moet doen om de minimale bezetting op peil te houden. Aangezien gemiddeld 66% van de instroom ook weer uitstroomt, ligt het probleem dus aan het behoud van medewerkers voor de organisatie. Het behoud moet dus verbeteren om geen 'nee' meer te hoeven verkopen aan nieuwe opdrachtgevers. Hierdoor luidt de probleemstelling van dit onderzoek:

Hoe kan SQPeople de uitstroom verminderen?

1.3 Doelstelling

Het doel van de organisatie is om de uitstroom te verminderen. Het gaat hierbij dus over een onderzoek voor SQPeople om uiteindelijk te zorgen voor een groei van het actief bestand. Hierdoor zou de organisatie uiteindelijk geen 'nee' meer hoeven te verkopen aan nieuwe opdrachtgevers, omdat het actief bestand dan bestaat uit 490 medewerkers, wat genoeg is om de commerciële doelstellingen te kunnen behalen. Allereerst kijkt dit onderzoek dieper naar de in- en uitstroom. Het gaat hierbij om het percentage van de instroom dat binnen een tijdsbestek van een maand weer uitstroomt. Vervolgens kijkt het onderzoek naar de reden van uitstroom. Wat is de reden dat mensen SQPeople verlaten? Daarbij komt ook het niveau van medewerkerstevredenheid van de huidige medewerkers kijken. Als dit niveau laag ligt, zou dit een reden kunnen zijn voor medewerkers om uit te stromen. Ten derde is het goed om te weten in hoeverre het management van vestigingen zich bezighoudt met de medewerkers. Uit het vooronderzoek blijkt dat 87,3% van de medewerkers aangeeft dat een hogere betrokkenheid van het managementteam zorgt voor meer motivatie bij medewerkers om de baan te behouden. Door erachter te komen op wat voor manier er meer betrokkenheid moet komen voor de medewerkers, kunnen lijnmanagers (de directe managers van medewerkers, in dit geval de vestigingsmanagers en salesmanagers) zich hierop aanpassen om de uitstroom te verminderen. Ten slotte kijkt het onderzoek naar de behoeftes van de doelgroep. Het gaat hierbij om de mening van de huidige medewerkers en potentiële medewerkers over hoe een bijbaan eruit moet zien en hoe SQPeople hierop scoort. Hierdoor luidt de onderzoeksdoelstelling als volgt:

Inzicht geven in de tevredenheid van huidige medewerkers met betrekking tot het beleid en het management, gebaseerd op de huidige aanpak van SQPeople, teneinde de opdrachtgever van een employee-strategie advies te voorzien.

1.4 Deelvragen

Om antwoord te krijgen op de geformuleerde probleemstelling, moet de stelling behapbaar zijn. Daarom is de probleemstelling opgedeeld in een aantal deelvragen. Die luiden als volgt:

1. Wat is het niveau van medewerkerstevredenheid bij SQPeople?

Deze deelvraag onderzoekt hoe de huidige medewerkers aankijken tegen hun bijbaan bij SQPeople. Met andere woorden: hoe tevreden zijn de medewerkers over hun baan. De organisatiepijn van SQPeople waar dit onderzoek over gaat is een te hoge uitstroom. Daarom is het belangrijk om te weten wat huidige medewerkers laat blijven en wat voor hen een reden zou kunnen zijn om de organisatie te verlaten. Op die manier kan dit onderzoek SQPeople wellicht helpen met het aantrekkelijker en leuker maken van het hebben van een bijbaan bij SQPeople. Deze deelvraag maakt de probleemstelling behapbaar omdat dit deel onderzoekt of de medewerkers over het algemeen tevreden zijn met hun baan en wat er eventueel beter zou kunnen om de uitstroom te verminderen.

2. Hoe denken de lijnmanagers over het beleid van SQPeople?

Deze deelvraag onderzoekt hoe de lijnmanagers aankijken tegen het beleid van SQPeople. Het gaat hierbij om de mening van vestigingsmanagers en salesmanagers ten opzichte van het targetbeleid, de werkzaamheden per rang (werver, poulecaptain, teamcaptain, salesmanager en vestigingsmanager), de werktijden (shifts) en het beloningssysteem. Op die manier onderzoekt deze deelvraag hoe de lijnmanagers aankijken tegen het beleid wat SQPeople voert en of daar eventueel verandering in moet komen. Verandering in de richting van medewerkerstevredenheid en hun intentie om langer te blijven werken bij SQPeople. Deze deelvraag maakt de probleemstelling behapbaar omdat dit deel onderzoekt of het beleid van SQPeople aansluit op de behoeftes van de doelgroep en of dit een reden is voor medewerkers om te blijven bij de organisatie of om juist weg te gaan bij de organisatie.

3. In hoeverre is het management betrokken bij de medewerkers?

Deze deelvraag onderzoekt in hoeverre het management van de vestigingen bezig is met de medewerkers. Het gaat hierbij om de tijd en moeite die het management stopt in hun medewerkers om de medewerkerstevredenheid hoog te houden. Een hoge medewerkerstevredenheid zorgt er namelijk voor dat medewerkers minder snel uitstromen (Randhawa, 2007). Op die manier onderzoekt deze deelvraag of het management genoeg aandacht heeft of wellicht meer aandacht moet hebben voor de medewerkers om het behoud te verbeteren. Deze deelvraag maakt de probleemstelling behapbaar omdat dit deel onderzoekt of het management zelf genoeg bezig is met de werknemerstevredenheid en daarmee dus de uitstroom, of dat het management uitstroom ziet als iets natuurlijks. Iets waar ze geen invloed op hebben.

1.5 Doelgroep

De organisatiedoelgroep van SQPeople bestaat uit mannelijke en vrouwelijke jongvolwassenen tussen de 18 en 25 jaar. Deze jongvolwassenen kunnen een studie doen aan het Mbo, Hbo of op de universiteit, maar ze kunnen ook op de middelbare school zitten. Zolang ze maar minimaal 18 jaar oud zijn. Om te zorgen dat deze jongvolwassenen ook een kans maken bij SQPeople, kijkt de organisatie ook naar de competenties die iemand in huis moet hebben. Zo zoekt SQPeople over het algemeen naar jongvolwassenen die contactuele vaardigheden hebben. Een baan bij SQPeople houdt in dat je

als medewerker een abonnement op een goed doel moet verkopen. Een van de competenties die daarbij komt kijken is contactuele vaardigheden. In totaal zijn er 1,76 miljoen jongvolwassenen tussen de 18 en 25 jaar (CBS, 2020). SQPeople focust zich niet op al deze mensen. De doelgroep moet namelijk in de buurt wonen van een vestiging van SQPeople. Onder 'in de buurt' vallen de steden waar de vestigingen gevestigd zijn en de omringende gemeentes. De vestigingen van SQPeople bevinden zich in Eindhoven, Utrecht, Leeuwarden, Delft, Leiden, Alkmaar, Haarlem, Tilburg, Breda, 's-Hertogenbosch, Amersfoort, Nijmegen, Groningen en Zwolle. De doelgroep van de organisatie is dus de jongvolwassenen die in of dichtbij een van deze steden wonen. Er zit bijvoorbeeld geen vestiging in Limburg, waarmee een groot deel van Limburg wegvalt.

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit mannelijke en vrouwelijke medewerkers van SQPeople tussen de 18 en 25 jaar in Nederland. In totaal komt dit neer op een onderzoeksdoelgroep van 367 mensen. Onder de huidige doelgroep vallen alle medewerkers van SQPeople vanaf wervers. Dit zijn medewerkers die langs de deuren gaan, vestigingsmanagers en medewerkers op het hoofdkantoor. Dit onderzoek benadert deze doelgroep door middel van face-to-face interviews en telefonische interviews. Op de vestigingen mochten er mensen langskomen, maar door de maatregelen omtrent COVID-19 was dit uiteindelijk niet meer mogelijk waardoor face-to-face interviews lastig zijn.

1.6 Beperkingen en grenzen

Dit onderzoek zal tijdens het traject te maken krijgen met beperkingen en grenzen die dit onderzoek tot last kunnen zijn.

Het onderzoek vindt plaats tussen 2 september 2020 en 4 januari 2021 en heeft dus een tijdsbestek van vier maanden en twee dagen.

Sommige informatie geeft de organisatie niet vrij. Zo geeft de organisatie geen cijfers vrij van hoeveel SQPeople moet terugverdienen in de vorm van donateurschappen om het bedrag dat de opdrachtgever gegeven heeft te kunnen compenseren. Dit is handig voor het onderzoek omdat dit als bewijs kan dienen van het gezond laten functioneren van een vestiging. De organisatie geeft deze informatie niet vrij om de opdrachtgevers te beschermen.

Ook valt de doelgroep te verdelen in verschillende regio's. Zo kan een (ex-)medewerker of sollicitant heel anders vertrekken of binnen komen in de vestiging van Breda dan in de vestiging van Leeuwarden. Hierdoor is het lastig om een algemeen beeld te schetsen en dus een employee-strategie advies te geven wat kan gelden voor heel Nederland.

Ten slotte is het lastig om een face-to-face interview af te nemen. Dit komt door COVID-19. Op kantoor leeft iedereen de richtlijnen van het RIVM heel nauwkeurig na. De interviews zullen daarom of telefonisch plaatsvinden, of op anderhalve meter. Telefonische interviews maken het gesprek minder persoonlijk waardoor er een kans is dat bepaalde antwoorden anders over komen. Op de vestigingen van SQPeople mogen er geen externe mensen meer langskomen in verband met COVID-19. Hierdoor is dit onderzoek dus verplicht om deze interviews telefonisch af te nemen.

2. Situatieschets

Dit hoofdstuk gaat dieper in op de organisatiepijn waarin gemiddeld 94,4% van de instroom de afgelopen vijf jaar uitstroomde. Het gaat eind 2020 de goede kant op (zie figuur 7), maar het is zaak om deze stijgende lijn vast te houden. De reden van uitstroom is voor bijna 40% te herleiden aan vrijwillige uitstroom van medewerkers omdat ze de baan niet leuk vinden en daarom op zoek gaan naar een leukere baan. 40% stopt gedwongen door het niet behalen van targets of omdat het niet meer uitkomt vanwege hun studie. Ook omschrijft dit onderdeel het management van SQPeople. 51% van de huidige medewerkers geeft aan dat het management minder tijd investeert in medewerkers dan ze zouden moeten. Dit hoofdstuk beschrijft ook de behoeftes van de doelgroep. Uit een onderzoek van YoungCapital (2019) komt naar voren dat de behoeftes exact hetzelfde zijn als de speerpunten van SQPeople. Het gaat hierbij om een goed salaris, werk met betekenis, ontwikkelen en doorgroeien, een aantrekkelijke sfeer en weinig reistijd. Om dit hoofdstuk samenvattend af te sluiten eindigt de situatieschets met een SWOT-analyse. Daaruit blijkt dat SQPeople veel kansen heeft op het gebied van de werving van nieuw personeel maar daarbij ook heel zuinig moet doen met de mensen die ze binnenhalen.

2.1 In- en uitstroom SQPeople

SQPeople houdt de in- en uitstroomcijfers van het afgelopen jaar bij in tabellen. In figuur 4 en figuur 5 zijn alle cijfers van de instroom en uitstroom vanaf september 2019 tot en met augustus 2020 te zien.

Figuur 4: cijfers van de instroom tussen september 2019 en augustus 2020 bij SQPeople (SQPeople, 2020).

Totaal in dienst per vestiging	Sept	Okt	Nov	Dec	Jan	Febr	Mrt	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	
SQP Alkmaar	8	1	2	7	11	5	6	0	1	11	17	4	73
SQP Amersfoort	5	4	1	3	8	1	6	0	3	7	2	4	44
SQP Breda	14	4	4	10	4	6	0	0	2	10	4	3	61
SQP Delft	1	4	4	10	7	3	1	1	0	13	21	9	74
SQP Den Bosch	13	9	7	16	10	6	2	0	6	9	21	10	109
SQP Eindhoven	11	3	0	3	6	2	0	0	0	8	12	5	50
SQP Groningen	1	1	1	5	1	1	4	0	5	6	4	1	30
SQP Haarlem	3	5	2	7	6	2	0	0	2	4	5	9	45
SQP Leeuwarden	4	3	2	8	6	6	3	0	1	7	14	8	62
SQP Leiden	0	3	3	3	4	0	0	0	0	10	7	3	33
SQP Maastricht	2	1	2	0	5	4	2	0	0	0	0	0	16
SQP Nijmegen	7	2	4	2	2	3	0	0	4	6	7	3	40
SQP Tilburg	6	7	3	4	4	5	3	0	5	6	9	12	64
SQP Utrecht	3	0	0	9	2	5	4	0	3	10	14	6	56
SQP Zwolle	8	5	1	9	2	2	3	0	7	4	2	3	46
Totaal	86	52	36	96	78	51	34	1	39	111	139	80	803

In figuur 4 is te zien dat tot maart 2020 het aantal nieuwe medewerkers per maand tussen de 36 en 96 zat. Midden maart speelde COVID-19 op waardoor alle vestigingen van de organisatie voor twee maanden gesloten werden. Midden-mei begonnen de vestigingen het werven weer op te pakken waardoor SQPeople weer nieuwe mensen nodig had. In juni en juli 2020 is te zien dat het aantal nieuwe medewerkers per maand is gegroeid tot boven de 100 nieuwe medewerkers per maand. Dit heeft te maken met veel werkloosheid onder de jongvolwassenen door de Coronacrisis. Waar er in februari 2020 nog 1,4 miljoen mensen tussen de 15 en 25 jaar werkten, zijn dat er in april 2020 nog maar 1,3 miljoen (CBS, 2020).

In figuur 5 is de uitstroom van SQPeople te zien. Wat opvalt bij beide tabellen is dat als de instroom hoog is, de uitstroom ook hoog is. Tijdens de lockdown van COVID-19 was de organisatie heel de maand maart platgelegd. Hierbij is er één nieuwe medewerker in Delft bijgekomen en is er verder helemaal niemand vertrokken. Een maand daarna was er een instroom van 39 waarbij er ook 30 uitstroomden.

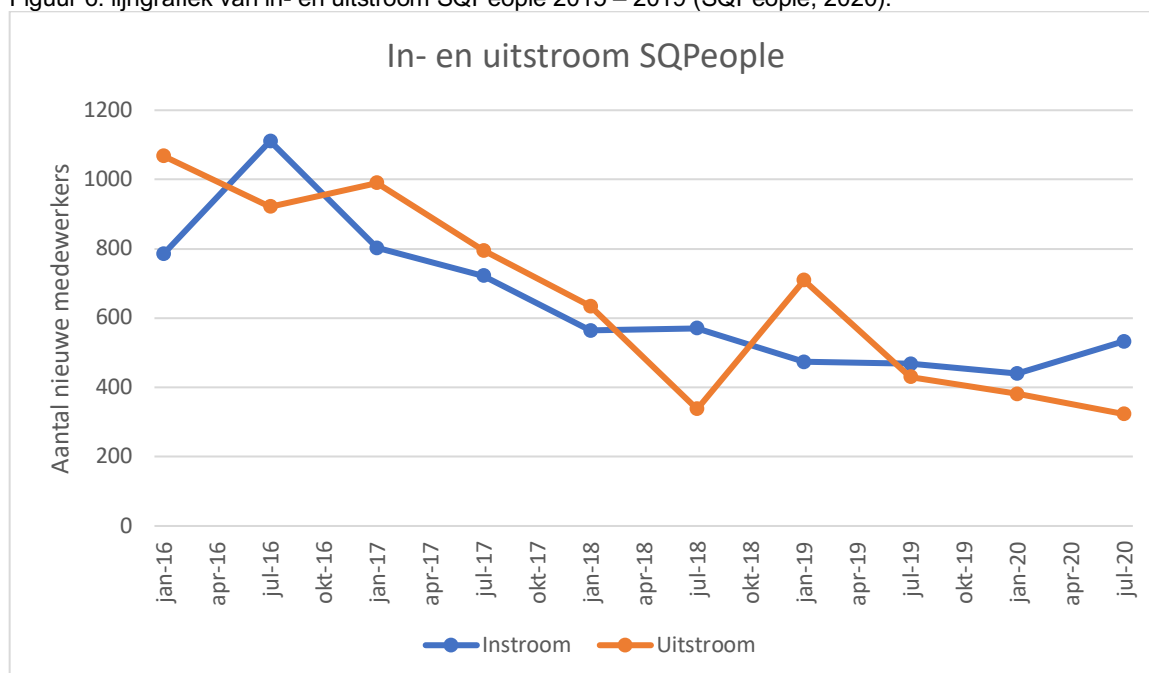
Figuur 5: cijfers van de uitstroom tussen september 2019 en augustus 2020 bij SQPeople (SQPeople, 2020).

Totaal uit dienst per vestiging	Sept	Okt	Nov	Dec	Jan	Febr	Mrt	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	
SQP Alkmaar	8	1	1	7	8	3	5	0	1	8	12	0	54
SQP Amersfoort	6	3	1	3	7	1	6	0	2	6	2	2	39
SQP Breda	0	2	3	9	3	6	0	0	2	4	1	0	30
SQP Delft	0	4	4	10	4	3	0	0	0	7	13	1	46
SQP Den Bosch	0	8	7	13	10	4	1	0	5	7	16	6	77
SQP Eindhoven	11	2	0	2	4	2	0	0	0	4	4	1	30
SQP Groningen	0	1	1	5	1	0	4	0	3	3	2	0	20
SQP Haarlem	3	5	2	6	4	2	0	0	2	2	3	1	30
SQP Leeuwarden	3	3	2	5	6	5	3	0	1	4	10	2	44
SQP Leiden	0	3	3	2	3	0	0	0	0	6	4	0	21
SQP Maastricht	2	1	2	0	5	4	2	0	0	0	0	0	16
SQP Nijmegen	4	2	3	1	1	2	0	0	3	4	2	0	22
SQP Tilburg	5	7	3	3	2	5	2	0	4	3	6	3	43
SQP Utrecht	2	0	0	8	1	1	3	0	1	7	3	2	28
SQP Zwolle	2	5	1	7	2	2	2	0	6	3	0	0	30
Totaal	46	47	33	81	61	40	28	0	30	68	78	18	530

De in- en uitstroomcijfers per vestiging verschillen wel. Aangezien de vestiging van Maastricht in april is gesloten telt dit onderzoek deze vestiging niet mee. De vestiging die de meeste uitstroom ten opzichte van instroom heeft is de vestiging Amersfoort. Met een instroom van 44 medewerkers en een uitstroom van 39 medewerkers stroomt 88,6% van de instroom in deze vestiging weer uit. De vestiging die het qua behoud het beste doet is de vestiging van Breda. Met een instroom van 61 medewerkers en een uitstroom van 30 stroomt 49,1% van de instroom in deze vestiging weer uit. De beste vestiging van SQPeople in Nederland wat betreft behoud verliest dus net iets minder dan de helft van hun instroom.

Dit is niet altijd zo gegaan. In figuur 6 staat een lijngrafiek van de in- en uitstroom van SQPeople van de afgelopen 5 jaar aangegeven.

Figuur 6: lijngrafiek van in- en uitstroom SQPeople 2015 – 2019 (SQPeople, 2020).



Zoals te zien is in figuur 6 neemt de instroom al een tijdje af. Waren er midden 2016 nog 1111 mensen ingestroomd, zijn dat er in 2020 nog maar 533. In het jaar 2017 en in delen van de jaren 2018 en 2019 was er zelfs meer uitstroom dan instroom. Het ziet ernaar uit dat de instroom gestopt is met dalen want na acht maanden in 2020 staat de instroomteller van SQPeople nu op 533. De uitstroom van de maanden januari tot en met augustus staat nu op 323 en is dus weer aan het dalen. In figuur 7 staan de percentages van de uitstroom ten opzichte van de instroom van de jaren 2015 tot en met 2019.

Figuur 7: percentages van uitstroom t.o.v. instroom 2015 – 2019 (SQPeople, 2020).

	Instroom	Uitstroom	% uitstr t.o.v. instr
2015	1977	1421	71,9%
2016	1914	1912	99,9%
2017	1288	1429	110,9%
2018	1045	1047	100,2%
2019	908	811	89,3%
Gemiddeld	1426	1324	94,4%

Zoals te zien is in figuur 7 steeg de uitstroom in 2017 en 2018 boven de instroom uit. Met andere woorden: meer uitstroom dan instroom en dus een verkleining van het actief bestand van SQPeople. Volgens de directeur van Focus Fundraising (Appanah, 2017) was de negatieve media-aandacht in 2014 over het oplichten aan de deur van sommige werwers de reden dat steeds minder mensen deur-aan-deur gesprekken zagen zitten. In Nederland betreft dit 10,1 miljoen mensen. Niet alleen de mensen achter de deur, maar ook de mensen die aan de deur komen, de fondsenwerwers, zagen het werk toen niet meer zitten. Daarna is de stijgende lijn van de uitstroom ook begonnen met dalen. Veel goede doelen zijn namelijk gaan veranderen. Zo hebben ze hun kwaliteit aangescherpt waardoor de organisaties betrouwbaarder zijn voor de potentiële donateur, belt een callcenter iedere donateur die zich registreert via een werwer na om te kijken of alles duidelijk is en of de donateur op de hoogte is van alle voorwaarden. Hierdoor werd het werk ook aantrekkelijker. De uitstroom van SQPeople daalde tot aan 66% ten opzichte van de instroom over de eerste acht maanden van 2020. Het gaat dus de goede kant op, nu is het alleen zaak om dit vast te houden en eventueel sneller te verbeteren.

2.2 Reden van uitstroom

De reden dat mensen stoppen met werken bij SQPeople en hierdoor dus uitstromen, is te verdelen in een viertal redenen. Zie figuur 8: reden van vertrek SQPeople. Allereerst vindt het grootste gedeelte van de uitstroom een bijbaan bij SQPeople niet meer leuk of heeft een andere, leukere bijbaan gevonden. Van alle uitstroom stopt 39,8% dus vrijwillig om deze reden. De tweede reden voor uitstroom is een te lage score waardoor werknemers hun targets niet halen en hierdoor gedwongen moeten stoppen. 27,5% stopt om deze reden. Niet omdat ze willen stoppen, maar omdat ze te weinig presteren om rendabel te zijn voor de organisatie. Naast dat de kwantiteit van de medewerker (het aantal donateurs per dag) hierin een rol speelt, speelt ook de kwaliteit (is de nieuwe donateur op de hoogte van alle voorwaarden) een rol. Wanneer de kwaliteit van de werwer te laag is en zijn/haar inschrijvingen niet op de hoogte zijn van voorwaarden, krijgen deze medewerkers een kwaliteitstarget.

Hierbij moet over een periode van acht weken totaal de kwaliteit van alle inschrijvingen voor minimaal 80% goed zijn. Het gebeurt niet vaak dat iemand gedwongen moet stoppen door een te lage kwaliteit, maar tussen september 2019 en augustus 2020 is dit 1,9% van de medewerkers overkomen. In Nederland studeerde in 2017 nog 96% van de jongvolwassenen (CBS, 2018). Deze jongvolwassenen vallen ook binnen de doelgroep van SQPeople waarmee dus ook ongeveer 96% van de werknemers studeert. Voor 16,5% van de medewerkers was de baan bij SQPeople niet meer te combineren met hun studie waardoor dit voor hen een reden was om te stoppen. Als laatst is er een groep (14,3%) die geen reden van vertrek heeft gegeven.

Figuur 8: Reden van vertrek SQPeople van augustus 2019 tot en met september 2020 (SQPeople, 2020).



2.3 Management

Alle 14 vestigingen van SQPeople hebben hun eigen kantoorteam (het management). Dit kantoorteam bestaat uit een vestigingsmanager, recruitmentmanager en een of meerdere salesmanagers, afhankelijk van het actief bestand van de vestiging. Wanneer een vestiging een actief bestand heeft van minimaal 30 medewerkers zijn er twee salesmanagers.

De recruitmentmanager is verantwoordelijk voor de instroom. Hij/zij zorgt ervoor dat de medewerkers zich bezighouden met referral recruitment. Onder meer door het organiseren van recruitshifts zorgen zij ervoor dat er elke week minstens 10 leads binnen komen waarvan er vijf op sollicitatie komen. De salesmanagers zijn verantwoordelijk voor het behoud. Zij zorgen ervoor dat iedereen binnen de vestiging de training krijgt die iemand nodig heeft zodat het actief bestand van de vestiging niet daalt door de targets die medewerkers halen door te lage scores.

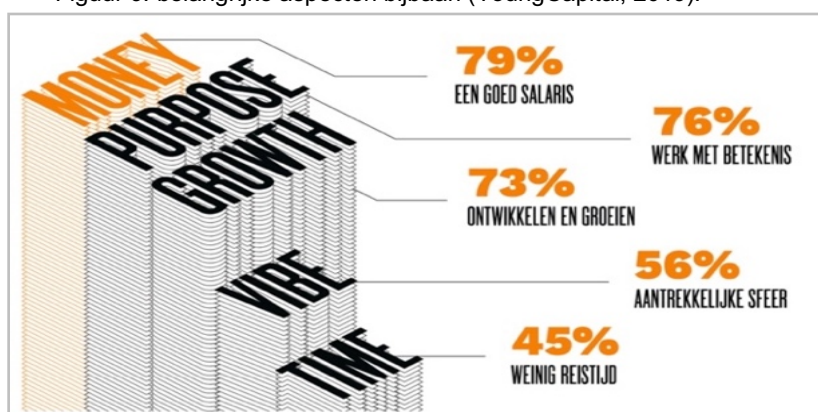
De vestigingsmanager is verantwoordelijk voor beide. Naast de huishoudelijke taken zorgt de vestigingsmanager ervoor dat de vestiging instroom genereert en dat de vestiging deze instroom ook behoudt.

Niet iedere vestiging heeft een recruitmentmanager. Dit komt omdat de vestigingsmanager dit meestal wel alleen op kan pakken. De vestigingsmanager pakt dus, samen met de salesmanager(s) de instroom en het behoud op. De tijd en aandacht die ze hierin moeten stoppen is echter niet vastgesteld. Er is vanuit het hoofdkantoor geen indicatie of afspraak gemaakt met managers waarin staat dat ze minimaal een x aantal uren moeten besteden aan de medewerker. Dit leidt bij de organisatie tot een tekort aan tijd en aandacht voor medewerkers vanuit het management. 51% van de ondervraagde medewerkers geeft in het vooronderzoek aan dat ze vinden dat het management minder tijd voor ze heeft dan dat ze zouden moeten hebben. Ook gaf 29,4% aan dat ze niet het gevoel hadden dat het managementteam van de vestiging betrokken was bij het welzijn en plezier van de medewerkers. 47,1% vond dat dit een beetje gebeurde en slechts 23,5% vond dat dit voldoende gebeurde. Overigens geeft ook 86,3% aan dat een hogere betrokkenheid vanuit het management van de vestiging zorgt voor meer motivatie bij de medewerkers om te blijven werken bij SQPeople.

2.4 Behoeft van de doelgroep

Veel jongeren zijn tegenwoordig wel op zoek naar meer dan alleen een bijbaan. Jongeren zien werken in een winkel en in de horeca steeds minder zitten (Seijdel, 2019). Ze vinden secundaire arbeidsvoorwaarden steeds belangrijker. Dit blijkt uit een onderzoek van YoungCapital volgens het AD. “YoungCapital deed er onlangs onderzoek naar. „Jongeren willen het liefst zelf hun uren indelen en niet gebonden zijn aan een vast rooster”, vertelt Maaskant., Ze geven bovendien de voorkeur aan een bijbaan waarbij zij toeslagen krijgen in de weekenden en avonduren én letten in toenemende mate op secundaire arbeidsvoorwaarden. Worden er teamuitjes gehouden? Kunnen ze doorgroeien binnen het bedrijf, en worden er opleidingen aangeboden? Daar hechten ze waarde aan.” (Seijdel, 2019). YoungCapital heeft dezelfde doelgroep als SQPeople, namelijk jongvolwassenen (studenten, afstudeerders en young professionals) (Thewissen, 2016). Daarom kan dit onderzoek gebruik maken van de onderzoeken die YoungCapital deed. Uit een van de onderzoeken blijkt ook dat jongeren steeds meer waarde hechten aan 5 pijlers (zie figuur 9).

Figuur 9: belangrijke aspecten bijbaan (YoungCapital, 2019).



Het belangrijkste in de ogen van de doelgroep is het geld wat ze ermee verdienen. Heel vlak achter het salaris staat purpose. “Jongeren willen vooral werken voor een merk of product waar ze achter staan. Ook willen ze iets goeds doen voor de wereld en werken bij een bedrijf dat goed bekendstaat, met een duidelijke visie en strategie.” (YoungCapital, 2019) Het werk wat SQPeople aanbiedt is uit opdracht van goede doelen die allemaal apart wat goeds doen voor de wereld. Vervolgens vindt de doelgroep de doorgroeimogelijkheden van een organisatie belangrijk. Deze top drie ligt maar met een aantal procentpunten van elkaar af. Op de vierde en vijfde plaats staan de sfeer van de organisatie en de reistijd.

Kijkend naar de aspecten die de doelgroep belangrijk vindt voldoen de pijlers van SQPeople hier wel aan. Zo biedt de organisatie een basisloon aangevuld met bonussen, werk wat iets goeds doet voor de wereld, doorgroeimogelijkheden, gezelligheid en flexibiliteit.

2.5 SWOT-analyse

In de SWOT-analyse hieronder zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen tegenover elkaar gezet in de vorm van een SWOT-analyse. Hieruit blijkt dat SQPeople veel kansen heeft op het gebied van werving van nieuw personeel, maar daarbij rekening moet houden met de zwaktes en bedreigingen die de organisatie heeft. Om nieuw personeel te kunnen behouden moet de organisatie iets doen aan het hoge uitstroompercentage.

Figuur 10: SWOT SQPeople (SQPeople, 2020).

Strengths	Weaknesses
Referral recruitment levert iedere maand consequent leads aan.	- Gemiddeld 66% van de instroom bij SQPeople stroomt ook meteen weer uit. 51% van het huidige personeel vindt de betrokkenheid van managers te laag.
Opportunities	Threats
100.000 jongvolwassenen zijn hun baan kwijt door COVID-19 waardoor er meer mensen uit de doelgroep zoeken naar een bijbaan (CBS, 2020). - De speerpunten van SQPeople voldoen aan de huidige vraag van jongeren (YoungCapital, 2019). - Het percentage van de uitstroom ten opzichte van de instroom daalt sinds twee jaar.	- Ongeveer 10,1 miljoen mensen zitten niet meer te wachten op wervers die langs de deuren gaan (Appanah, 2017). - De instroom daalt de afgelopen de afgelopen vijf jaar alleen maar meer (zie figuur 7).

Strengths

Gemiddeld leveren medewerkers van SQPeople 162 leads per maand aan. Dit zijn allemaal potentiële nieuwe medewerkers die aangeven dat ze het willen proberen.

Weaknesses	Van al deze leads die het daadwerkelijk een keer proberen, stroomt gemiddeld 66 gelijk of aan het eind van hun proefperiode weer uit. Dit kan liggen aan een te lage betrokkenheid van de organisatie waardoor de sollicitanten of de proefperiode niet halen, of het werk niet meer willen doen. Daarnaast geeft 86,3% van de medewerkers aan dat een hogere betrokkenheid van het management zou zorgen voor meer motivatie om te blijven.
Opportunities	YoungCapital (2019) ondervond dat de doelgroep van SQPeople secundaire arbeidsomstandigheden en “Purpose” steeds belangrijker vindt. De speerpunten van SQPeople voldoen aan deze vraag. Dat komt ook goed uit, want door COVID-19 zijn ruim 70.000 jongvolwassenen nu werkloos (CBS, 2020). Daarnaast is het behoud van SQPeople in de afgelopen twee jaar met 21,6% gestegen. Dat gaat dus de goede kant op.
Threats	Er is een hele grote groep mensen in Nederland tegen deur-aan-deur werving (Appanah, 2017). Dit komt onder andere door de negatieve media-aandacht (Appanah, 2017). Niet alleen het werven van donateurs is lastiger. ook het werven van nieuwe medewerkers gaat steeds moeilijker. Waar er in juli 2016 nog 1111 mensen instroomden, stroomden er in juli 2020 nog maar 533 mensen in.

3. Theoretisch kader

Theoretische stromingen met betrekking tot het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek ‘Hoe kan SQPeople de uitstroom verminderen?’ gaan over employee branding omdat deze stroming focust op behoud en motivatie van personeel. Hierop zijn HRM-theorieën over verloop en behoud van Maslow (1954), Herzberg (1968), Ajzen (1991), Brown & Peterson (1994), Randhawa (2007), Singh & Rokade (2014), Coughlan et al. (2016), Fred (2016) en Abiodun & Olumide (2019) en Leiderschaps-theorieën over verloop en behoud van Bassoppo-Moyo (2010), McCarthy et al. (2010), Goswami & Jha (2012), Negi (2013), Hawkins (2016) en Rath & Sahai (2019) van toepassing. Als centrale theorie gebruikt deze scriptie de theorie van McCarthy et al. (2010) over *Line manager WLB-attitudes and behaviors*. Deze theorie is gemaakt aan de hand van de theorie van Ajzen (1991) en richt zich op het verklaren en veranderen van bewust gedrag op het gebied van Work-Life Balance. Wanneer managers van SQPeople de intentie hebben om zich bewust te richten op WLB-initiatieven, zal dit positieve effecten hebben voor medewerkers waardoor er onder andere minder uitstroom is. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 HRM – Quality of Work-Life (Balance)

Herzberg (1968) geloofde dat medewerkers een gevoel van zelfactualisatie kregen door de baan zelf. Niet door de context of werkomgeving. Hiervoor moest de baan beschikken over twee factoren volgens Herzberg (1968): Hygiëne factoren zoals een goede werkomgeving, salaris en veiligheid (bij afwezigheid wekt dit ontevredenheid op) en motivatie factoren zoals promotiemogelijkheden, verantwoordelijkheid en erkenning voor behaalde resultaten (bij aanwezigheid wekt dit extra tevredenheid op).

Randhawa (2007) geeft aan dat een hoge medewerkerstevredenheid zorgt voor minder uitstroom. Fred (2016), Goswami & Jha (2012) en Singh & Rokade (2014) geven ook aan dat een van de redenen van uitstroom een instabiele kwaliteit van Work-Life (QoWL) kan zijn. QoWL is een proces waarbij een organisatie reageert op de behoeften van werknemers door mechanismen te ontwikkelen waarbij medewerkers volledig kunnen deelnemen in het nemen van beslissingen die hun leven op het werk vormgeven. Echter geven Singh en Rokade (2014) aan dat behoud niet per se alleen te vergroten is door de QoWL te verhogen, maar ook door de werving en selectie beter te matchen bij het profiel van de vacature, de organisatiecultuur en de manager. SQPeople doet dit nu niet. De vestigingsmanagers nemen bijna iedereen die solliciteert aan om hun eigen targets te halen. Mocht iemand het niet kunnen of willen, dan stopt diegene na zijn/haar proefperiode. Dit gaat ten koste van het behoud. Daarnaast raden Singh & Rokade (2014) aan om bij uitstroomt altijd ‘exitinterviews’ te houden. Hierdoor kan (bijvoorbeeld) SQPeople de reden van vertrek duidelijker maken zodat de organisatie weet wat er eventueel anders moet.

Volgens Abiodun & Olumide (2019) is uitstroom een indicator van een lage QoWL. Zij zeggen dat organisaties meer prioriteit moeten geven aan medewerkers om groei te realiseren. Dit onderzoek

gebruikt onder andere deze theorie omdat het probleem van de hoge uitstroom kan liggen aan een te lage prioriteit vanuit SQPeople bij de medewerkers. Door de Quality of Work-Life te verhogen, zullen er naar verwachting minder mensen uitstromen omdat ze tevredener zijn met de baan en een positieve associatie hebben met de werkplek. Een organisatie kan de QoWL verhogen door bijvoorbeeld doorgroeimogelijkheden, flexibiliteit en medezeggenschap aan de medewerker te bieden. Bij een lage QoWL is er een tekort aan één of meerdere behoeftes van de medewerker. Deze behoeftes zijn gebaseerd op die van Maslow (1954) en onderscheiden zichzelf in lichamelijke behoefte, behoefte aan veiligheid en zekerheid, behoefte aan sociaal contact, behoefte aan erkenning en waardering en zelfrealisatie. QoWL bevindt zich volgens Abiodun en Olumide (2019) in de laatste fase: zelfrealisatie (het beste uit jezelf halen).

Coughlan, Krafft en Allendorf (2016) ondervonden dat een slechte relatie met het management, naast dat het niet meer leuk werken is, ook invloed heeft op het vertrouwen en de prestaties van de medewerker. Er moet eerst een goede relatie zijn tussen het management en de medewerkers om de prestaties te verhogen (Brown & Peterson, 1994).

Coughlan et al. (2016) geven ook aan dat direct-sales niet per se werkt met een HRM-afdeling, maar dat de organisatie de verantwoordelijkheid legt bij de distributeur zelf. De distributeur houdt in het geval van SQPeople de huidige medewerker in. Hieruit is op te maken dat Coughlan et al. (2016) onderscheid maken tussen direct-sales bedrijven (zoals SQPeople) en andere organisaties.

Daarnaast geven ze aan dat medewerkers verschillende redenen hebben om zich bij een organisatie aan te sluiten en te blijven. Zo is te zien in figuur 11 dat de 200 respondenten uit het onderzoek van Coughlan et al. (2016) vaak om een andere reden blijven dan dat ze begonnen aan een baan in de direct-sales.

Figuur 11: de reden van beginnen aan een bijbaan en de reden van blijven (Coughlan et al., 2016).

Cluster Label (Relative Cluster Size)	% of Joiner Cluster in Each Stayer Cluster:			% Joiners Switching to a <i>Dissimilar</i> Stayer Cluster
	Stayer: Product-Focused Sellers (41.8%)	Stayer: Direct Selling Enthusiasts (13.5%)	Stayer: Lifestyle Enhancers (44.7%)	
Joiner: Preferred Customers (8.2%)	61.2%	6.7%	32.2%	38.8%
Joiner: Direct Selling Enthusiasts (23.9%)	26.8%	26.2%	46.9%	73.8%
Joiner: Social Sellers (67.9%)	44.7%	9.9%	45.4%	54.6%

Veel mensen beginnen in dit geval met een baan in direct-sales omdat ze zichzelf een sociale verkoper vinden (67,9%). Iets meer dan de helft van hen blijft uiteindelijk om een andere reden dan dat ze begonnen zijn. Het komt dus vaak voor dat mensen in direct-sales om andere redenen blijven dan dat ze begonnen. SQPeople kan hier gebruik van maken door te meten waarom iemand besluit om bij SQPeople te werken en na een bepaalde periode te meten waarom ze nog blijven. Hierdoor maakt de organisatie overzichtelijk wat uiteindelijk de grootste reden is om zich aan te sluiten bij de SQPeople (zodat de organisatie daar meer op in kan spelen voor meer instroom) en wat de grootste

reden is om te blijven (zodat de organisatie hier meer nadruk op kan leggen om het behoud te verhogen).

3.2 Leiderschap – uitstroom en behoud

Singh en Rokade (2014) zeggen dat een slechte relatie met het management kan zorgen voor meer uitstroom. In het onderzoek van Coughlan et al. (2016) komt dit ook naar voren. In het onderzoek van Coughlan et al. (2016) geeft 97,4% van de respondenten aan dat ze gestopt zijn met een baan in direct-sales door het verband tussen het niet goed zijn in verkopen en een slechte relatie met de 'upline'. Los daarvan geeft van dezelfde groep respondenten 96% aan ook gestopt te zijn met een baan in direct-sales door het verband tussen het niet goed zijn in verkopen en het gevoel dat ze niet passen bij de rest van de medewerkers. Als laatste geeft 97,6% van de respondenten aan dat ze ook gestopt zijn met een baan in direct-sales door het verband tussen het niet goed zijn in verkopen en te weinig training en ondersteuning. Het niet goed zijn in het werk is dus vaak een reden voor medewerkers om te stoppen en medewerkers krijgen dit gevoel door verschillende oorzaken.

Oorzaken die te maken hebben met de werkomgeving volgens Coughlan et al. (2016).

Door het tekort aan zelfvertrouwen wat deze factoren veroorzaken bij de medewerker, gaan medewerkers (in het onderzoek van Coughlan et al. (2016)) ook daadwerkelijk minder goed werken. In het geval van SQPeople betekent dit dat medewerkers minder donateurs werven voor goede doelen. Dit is nadelig voor de organisatie omdat het zo minder goed doelen kan behalen, maar dit is ook nadelig voor de werknemer omdat diegene dan enerzijds zijn/haar targets niet meer haalt waar ontslag uit kan volgen, en aan de andere kant niet genoeg verdient. Door minder mensen in te schrijven verdient een medewerker van SQPeople namelijk ook minder door het mislopen van bonussen. Hierdoor kan een te laag inkomen ook een rol spelen. Zo geeft 58,7% van de respondenten van het onderzoek van Coughlan et al. (2016) aan dat ze gestopt zijn met hun baan in direct-sales door het verband tussen het niet goed zijn in verkopen en een te laag inkomen.

Bassoppo-Moyo (2010) is het eens met Coughlan et al. (2016) over dat het aan het management ligt. Om de uitstroom tegen te gaan moet de organisatie zich meer focussen op de mens dan op het proces. Sterker nog, een organisatie moet haar management eerder belonen wanneer het management het voor elkaar krijgt om meer medewerkers te behouden dan dat het management zorgt voor meer winst. Ook moet de organisatie het management straffen wanneer er sprake is van uitstroom volgens Bassoppo-Moyo (2010).

McCarthy, Darcy & Grady (2010) onderzochten of manager ondersteuning en Work-Life Balance (WLB) de intentie van de werknemer kunnen bepalen wat betreft het blijven of verlaten van een organisatie. McCarthy et al. (2010) geven aan dat hoe hoger de managersbetrokkenheid en hoe beter Work-Life Balance zijn, hoe lager de intentie van een medewerkers is om een organisatie te verlaten. Net als Abiodun en Olumide (2019), geven McCarthy et al. (2010) aan dat een goede kwaliteit van/balans in Work-Life een steeds belangrijkere factor is binnen organisaties om geen talent te

verliezen. SQPeople hikt nu tegen dit probleem aan en kan daarom de theorie van McCarthy et al. (2010) gebruiken voor het vinden van een oplossing.

Goswami en Jha (2012) geven aan dat het begin van iemands carrière een grote invloed heeft op of iemand uiteindelijk uitstroomt of niet. Door nieuwe medewerkers vanaf het begin goed te integreren, duidelijk te maken wat hun functie inhoudt en de doelen van de organisatie en de medewerker realistisch en helder te maken, kan volgens Goswami en Jha (2012) de organisatie al zorgen voor een beter behoud van medewerkers. Hawkins (2016) sluit zich hierbij aan. Zij vindt dat het management de motivatie van medewerkers moet begrijpen en de standpunten van hen moet betrekken bij organisatiestrategieën om te zorgen voor goede selectieprocessen voor kandidaten, succesvolle organisatorische ondersteuningsprogramma's te implementeren, de motivatie te vergroten en een cultuur van betrokkenheid te creëren. Dit sluit ook aan op Abiodun en Olumide (2019). Een van de manieren voor een hogere QoWL is 'employee participation', waarbij het management, medewerkers betrekt in de organisatiedoelen.

Negi (2013) onderscheidt vier soorten uitstroom: vrijwillige, onvrijwillige, verplichte en natuurlijke uitstroom. Vrijwillige uitstroom zijn werknemers die vrijwillig ontslag nemen, bijvoorbeeld door elders betere kansen op groei en promotie te vinden. Onvrijwillige uitstroom vindt plaats wanneer de werknemers de organisatie verlaten vanwege negatieve krachten of pushfactoren zoals een foutief promotiebeleid of bevooroordeelde prestatiebeoordeling. Onder verplichte uitstroom valt bijvoorbeeld pensioen en natuurlijke uitstroom ligt buiten het bereik van de organisatie. Deze zijn dan ook niet van toepassing op dit onderzoek. Om de twee soorten uitstroom waar de organisatie wel wat aan kan doen tegen te gaan, benoemt Negi (2013) ook dat het aanpassen van leiderschap op de medewerkers een hoge uitstroom kan tegen gaan. Daarnaast verhoogt dit ook de intrinsieke en extrinsieke motivatie van medewerkers. Negi (2013) maakt hierbij onder andere gebruik van het Two Factor Theory model van Herzberg (1968). Hierbij helpen de motivatiefactoren om de intrinsieke motivatie te verhogen en de hygiënefactoren om de extrinsieke motivatie te verhogen.

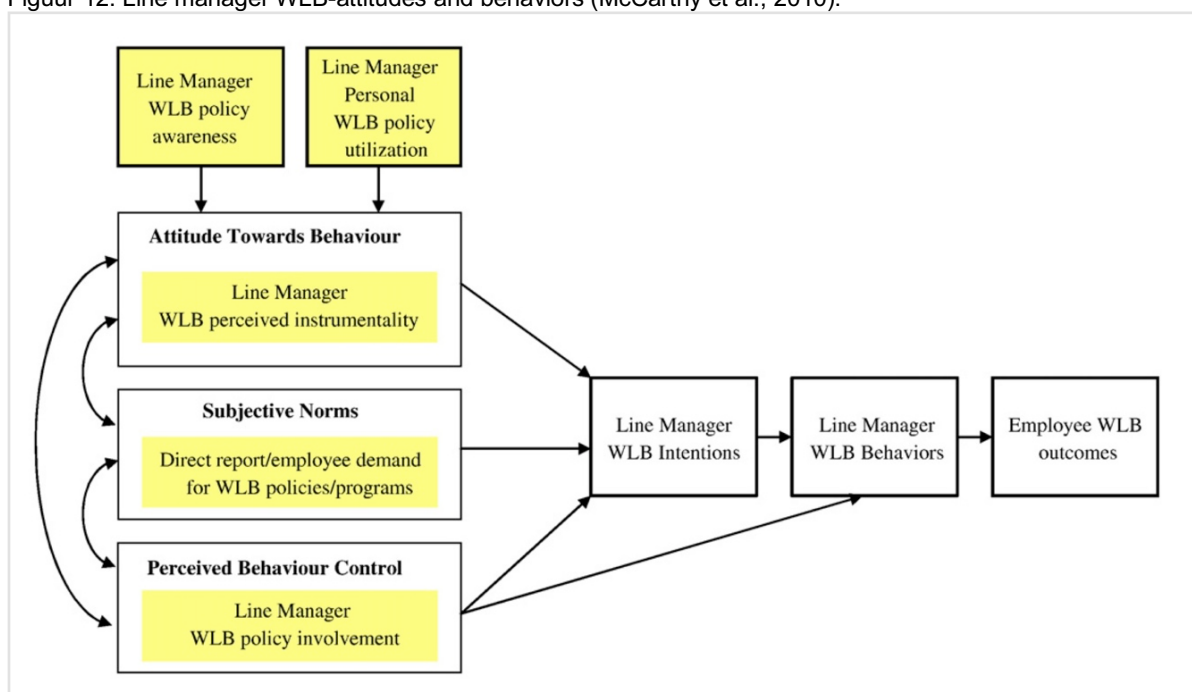
Volgens Rath en Sahai (2019) ligt de uitstroom van organisaties niet alleen aan management maar ook aan twee andere factoren: het organisatorisch beleid en de ondersteuning van collega's. Volgens Rath en Sahai (2019) is vooral de ondersteuning van collega's van grote invloed op de uitstroom van medewerkers. Voor SQPeople houdt dit in dat niet alleen managers hier een grote rol in spelen, maar ook de rest van het personeel. Als een nieuwe medewerker zich thuis voelt in de groep heeft dit volgens Rath en Sahai (2019) minstens een even grote rol als de relatie met het management.

3.3 Centrale theorie en conceptueel model

Als centrale theorie voor dit onderzoek is gekozen voor de theorie over de Work-Life Balance (WLB) van McCarthy et al. (2010): *Line manager WLB-attitudes and behaviors*. De visuele weergave van dit model is te zien in figuur 12. Work-Life Balance is de algemene term voor het beschrijven van organisatorische initiatieven die gericht zijn op het verbeteren van de ervaring van werknemers op het

gebied van werk en niet-werk. Het gaat hierbij om initiatieven als tijdelijke overeenkomsten (bijvoorbeeld job sharing: twee medewerkers vervullen een taak om uren te verlagen) flexibiliteit in werkuren en ondersteuning van evenwicht tussen werk en privé (begeleiding, hulpprogramma's en trainingen) (McCarthy et al., 2010). Een organisatie biedt Work-Life Balance-initiatieven aan om het personeel te helpen bij het beheer van de eisen van hun werk en hun privéleven. De theorie van McCarthy et al. (2010) is passend voor dit onderzoek omdat dit model aansluit op het probleem van SQPeople, namelijk het behouden van medewerkers en de managersbetrokkenheid. WLB is een factor die van invloed kan zijn op belangrijke problemen op de werkplek, zoals personeelsuitstroom, stress, werktevredenheid en productiviteit. Binnen SQPeople stopt 39,8% van de uitstroom omdat ze een baan bij SQPeople niet leuk vinden (SQPeople, 2020). Wanneer de lijnmanagers (directe management zoals salesmanagers, recruitmentmanagers en vestigingsmanagers) de WLB-behoeften van werknemers beter ondersteunen, stijgt over het algemeen de tevredenheid van werknemers over hun baan, ervaren medewerkers minder conflicten tussen werk en privé en rapporteren organisaties een lagere uitstroom (McCarthy et al., 2010).

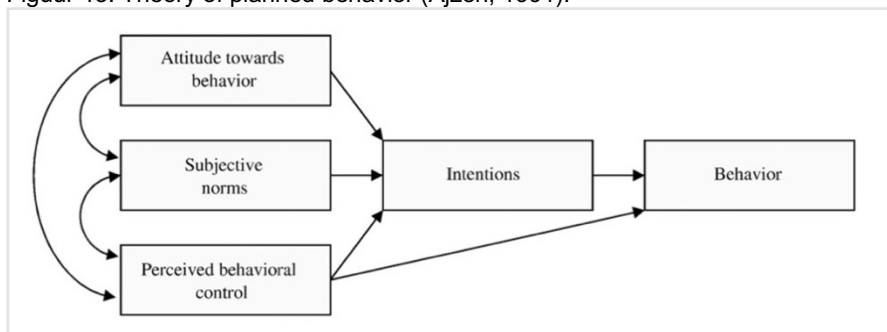
Figuur 12: Line manager WLB-attitudes and behaviors (McCarthy et al., 2010).



3.3.1 Werking van de theorie

Het model van McCarthy et al. (2010) over de Work-Life Balance is gebaseerd op de theorie van Ajzen (1991): *Theory of planned behavior* (zie figuur 13). Deze theorie richt zich op het verklaren en veranderen van bewust gedrag. De intentie om bewust gedrag te vertonen bevat drie elementen: attitude (eigen houding t.o.v. gewenste gedrag), subjective norms (hoe iemand denkt over de mening van belangrijke anderen op het gewenste gedrag) en perceived behavioral control (de mate van eenvoudigheid van de uitvoering van gewenste gedrag) (Ajzen, 1991).

Figuur 13: Theory of planned behavior (Ajzen, 1991).



Wanneer managers van SQPeople zich bewust zijn van Work-Life Balance-initiatieven die een organisatie kan doorvoeren in het beleid, en zich meer bezighouden met andere beleidsvormen over WLB binnen hun eigen vestiging, moet de organisatie zich volgens McCarthy et al. (2010) bewust zijn van de drie factoren die een invloed hebben op de intentie voor het gewenste gedrag om te zorgen dat de kwaliteit van- en balans in de Work-Life van medewerkers stijgt. Dit zou de personeelsuitstroom, stress, werktevredenheid en productiviteit positief beïnvloeden volgens McCarthy et al. (2010).

3.4 Hypotheses

Op basis van de centrale theorie van de *Line manager WLB-attitudes and behaviors* van McCarthy et al. (2010) zijn er drie hypothesen geformuleerd voor dit onderzoek. Deze hypothesen geven mogelijk antwoord op de probleemstelling “Hoe kan SQPeople de uitstroom verminderen?”.

Hypothese 1

Ajzen (1991) geeft aan dat de houding van een persoon ten opzichte van het gewenste gedrag medebepaald of diegene het gewenste gedrag bewust zal vertonen of niet. “*The first is the attitude toward the behavior and refers to the degree to which a person has a favorable or unfavorable evaluation or appraisal of the behavior in question.*” (Ajzen, 1991, p. 188). McCarthy et al. (2010) implementeert deze theorie in hun eigen theorie. “*In the context of line manager work-life policy and practice behaviors, the theory of planned behavior implies that line managers who have more positive attitudes towards work-life balance programs... will have greater intentions to adopt and implement such programs compared to line managers with less favorable attitudes.*” (McCarthy et al., 2010, p. 161). Hierdoor luidt de eerste hypothese als volgt:

“Als de houding van de manager t.o.v. de Work-Life Balance-initiatieven goed is, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen.”

Hypothese 2

Ajzen (1991) geeft aan dat de gedachte van een persoon over de mening van andere personen op het gewenste gedrag medebepaald of diegene het gewenste gedrag bewust zal vertonen of niet. “*The second predictor is a social factor termed subjective norm; it refers to the perceived social pressure to perform or not to perform the behavior.*” (Ajzen, 1991, p. 188). McCarthy et al. (2010) implementeert

deze theorie in hun eigen theorie. *“In the context of line manager work-life policy and practice behaviors, the theory of planned behavior implies that line managers ... who experience greater social pressure (subjective norms) to implement work-life balance policies and practices ... will have greater intentions to adopt and implement such programs compared to line managers with less favorable attitudes.”* (McCarthy et al., 2010, p. 161). Hierdoor luidt de tweede hypothese als volgt:

“Als de manager denkt dat belangrijke anderen de Work-Life Balance-initiatieven als normaal of goed beschouwen, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen.”

Hypothese 3

Ajzen (1991) geeft aan dat de mate van eenvoudigheid van de uitvoering van het gewenste gedrag medebepaald of de persoon het gewenste gedrag bewust zal vertonen of niet. *“The third antecedent of intention is the degree of perceived behavioral control which, as we saw earlier, refers to the perceived ease or difficulty of performing the behavior and it is assumed to reflect past experience as well as anticipated impediments and obstacles.”* (Ajzen, 1991, p. 188). McCarthy et al. (2010) implementeert deze theorie in hun eigen theorie. *“In the context of line manager work-life policy and practice behaviors, the theory of planned behavior implies that line managers ... who perceive they have more control over WLB policy formation and implementation will have greater intentions to adopt and implement such programs compared to line managers with less favorable attitudes.”* (McCarthy et al., 2010, p. 161). Hierdoor luidt de derde hypothese als volgt:

“Als de manager denkt dat de Work-Life Balance-initiatieven eenvoudig zijn uit te voeren, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen.”

4. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologie van het onderzoek. Als methoden voor dit onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is ingezet om antwoord te verkrijgen op de deelvragen. Kwalitatief onderzoek is ook ingezet voor het beantwoorden van de drie deelvragen en daarnaast voor het testen van de drie hypothesen bij respondenten. Dit onderzoek maakt gebruik van kwalitatief onderzoek om zo dieper in te kunnen gaan op de redenen van uitstroom. Dit onderzoek gebruikt een doelgerichte en selecte steekproef.

4.1 Methoden van onderzoek

4.1.1 Deskresearch

Deskresearch is een geschikte methode voor het raadplegen van beschikbare en feitelijke gegevens (Verhoeven, 2018). SQPeople wil de uitstroom verminderen waardoor het actief bestand kan groeien naar 455 medewerkers. Om dit te bereiken, moet de organisatie eerst inzicht krijgen in de wensen en behoeftes van de doelgroep en de huidige medewerkers. Daarnaast helpt deskresearch met het in kaart brengen van de problemen binnen de organisatie (Verhoeven, 2018). Deskresearch is ingezet bij de probleemformulering, situatieschets en het theoretisch kader. Ook is deskresearch essentieel voor het toepassen en verantwoorden van de centrale theorie van McCarthy et al. (2010).

4.1.2 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek maakt gebruik van kwalitatief onderzoek voor het beantwoorden van de deelvragen en het testen van de hypothesen. Bij kwalitatief onderzoek ligt de focus op het achterhalen van de achterliggende gedachte van de respondent. Daarbij staat de subjectieve betekenisgeving van de respondent centraal. Daarnaast is het mogelijk om door te vragen naar achterliggende argumenten en motieven en zorgt het voor meer diepgang (Verhoeven, 2018). Om de hypothesen te testen, gebruikt dit onderwerp diepte-interviews. Door middel van diepte-interviews is het namelijk mogelijk om achterliggende argumenten en motieven naar voren te halen. Daarnaast kunnen de interviews afwijken van de vragenlijst. Hierdoor kunnen respondenten meer eigen inbreng leveren, wat zorgt voor diepgang (Verhoeven, 2018).

Kwantitatief onderzoek verzamelt in groten getale cijfermatige gegevens waarbij de telbaarheid en hoeveelheid (kwantiteit) belangrijker zijn dan de diepgang (Verhoeven, 2018). Daarbij staat de vragenlijst al vast. Om gebruik te kunnen maken van de theorie van McCarthy et al. (2010) moet dit onderzoek onder andere gedetailleerde informatie verzamelen over wanneer managers de intentie krijgen om de WLB te verhogen. Tijdens een van tevoren vastgestelde vragenlijst kan dit niet, omdat het interview dan niet dieper in kan gaan op de antwoorden van de respondent. Daarom is kwantitatief onderzoek niet geschikt voor dit onderzoek.

4.1.3 Onderzoeksmethode per deelvraag

Deskresearch en kwalitatief onderzoek vormen samen de methoden van dit onderzoek. Aan de hand van deze twee methoden zijn de deelvragen en de hypothesen onderzocht en getest. De probleemstelling die centraal staat luidt: *“Hoe kan SQPeople de uitstroom verminderen?”*. Om deze hoofdvraag behapbaar te maken zijn er drie deelvragen geformuleerd. In figuur 14 is te zien welke onderzoeksmethode is toegepast bij iedere deelvraag.

Figuur 14: onderzoeksmethode per deelvraag (De Ruiter, 2020).

Deelvraag	Deskresearch	Kwalitatief onderzoek
1. Wat is het niveau van medewerkerstevredenheid bij SQPeople?	x	x
2. Hoe denken de lijnmanagers over het beleid van SQPeople?	x	x
3. In hoeverre is het management betrokken bij de medewerkers?	x	x

Voor de eerste deelvraag is er gebruik gemaakt van zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. Door middel van deskresearch heeft dit onderzoek gekeken naar de definitie van medewerkerstevredenheid. Er is gekozen bij deze deelvraag voor kwalitatief onderzoek omdat er gedetailleerde antwoorden uit de interviews moeten komen om erachter te komen wat het huidige niveau is. Dit doet het onderzoek door middel van diepte-interviews met 12 respondenten. Voor deze deelvraag is kwantitatief onderzoek geen optie omdat een hoge hoeveelheid respons geen mogelijkheid biedt tot verdieping in de reden waarom het niveau van medewerkerstevredenheid ligt waar het op dit moment ligt. Daarom is er gekozen voor kwalitatief onderzoek.

Voor de tweede deelvraag is er gebruik gemaakt van zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. Er is voor deskresearch gekozen bij deze deelvraag om te kijken naar wat het huidige beleid van de organisatie is. Daarnaast is kwalitatief onderzoek gebruikt bij deze deelvraag om de mening van de huidige medewerkers over het beleid van SQPeople te achterhalen. Ook voor deze deelvraag geldt dat kwantitatief en dus een hoge hoeveelheid respons minder passend is voor dit onderzoek, omdat het interview dan moeilijker kan verdiepen in gegeven antwoorden. Daarom is er gekozen voor kwalitatief onderzoek.

Voor de derde deelvraag is er wederom gebruik gemaakt van zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. Er is voor deskresearch gekozen bij deze deelvraag om te kijken naar de taakomschrijving van het management van de vestigingen. Ook maakt deze deelvraag gebruik van kwalitatief onderzoek om erachter te komen of de medewerkers tevreden zijn over de betrokkenheid van het

management en of het management zich ook voldoende betreft vanuit hun perspectief. Ook voor deze deelvraag geldt dat kwantitatief en dus een hoge hoeveelheid respons minder passend is voor dit onderzoek, omdat het interview dan moeilijker kan verdiepen in gegeven antwoorden. Daarom is er gekozen voor kwalitatief onderzoek.

4.1.4 Onderzoeksmethode per hypothese

De methoden die gebruikt zijn om de hypothesen te testen, zijn kwalitatief onderzoek en deskresearch. Middels kwalitatief onderzoek zijn er diepte-interviews afgelegd met 12 respondenten. Middels deskresearch is de theorie van McCarthy et al. (2010) gevonden als centrale theorie waar de hypothesen op gebaseerd zijn.

Figuur 15: onderzoeksmethode per hypothese (De Ruiter, 2020).

Hypothese	Deskresearch	Kwalitatief onderzoek
1. Als de houding van de manager t.o.v. de Work-Life Balance-initiatieven goed is, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen.	x	x
2. Als de manager denkt dat belangrijke anderen de Work-Life Balance-initiatieven als normaal of goed beschouwen, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen.	x	x
3. Als de manager denkt dat de Work-Life Balance-initiatieven eenvoudig zijn uit te voeren, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen.	x	x

Voor de eerste, tweede en derde hypothese zijn zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek gebruikt als methoden. Deskresearch is bij deze hypothese gebruikt om de theorie van McCarthy et al. (2010) te vinden en te onderzoeken. Aan de hand van deze theorie is de eerste hypothese geformuleerd. Aan de hand van diepte-interviews is kwalitatief onderzoek toegepast. Dit, om deze hypothese te testen.

4.2 Datacollectie

Deskresearch en kwalitatief onderzoek vormen de methoden van dit onderzoek. De datacollectie beschrijft hoe deze twee methoden zijn ingezet en hoe de data voor dit onderzoek zijn verzameld.

4.2.1 Deskresearch

De methode deskresearch is toegepast bij de probleemformulering, situatieschets en het theoretisch kader. Om achter het probleem en daarmee de hoofdvraag in de probleemformulering van het

onderzoek te komen, kijkt dit onderzoek naar interne rankings en tabellen waarin het probleem duidelijk naar voren komt. Voor de situatieschets maakt dit onderzoek gebruik van deskresearch door verschillende interne bronnen te raadplegen. Daarnaast zijn ook de behoeftes van de doelgroep via deskresearch opgezocht op Google. Daarnaast heeft deskresearch ook een bijdrage geleverd aan het theoretisch kader. Hierbij zijn verschillende theorieën geanalyseerd en met elkaar vergeleken om uiteindelijk een passende centrale theorie te vinden die als oplossing kan dienen voor het probleem.

4.2.2 Kwalitatief onderzoek

Door middel van deskresearch is verondersteld dat de lijnmanagersbetrokkenheid van SQPeople te laag is en dat een hogere betrokkenheid ervoor kan zorgen dat de organisatie minder uitstroom heeft. Hiervoor moeten de managers volgens McCarthy et al. (2010) op drie vlakken positief zijn over de initiatieven die de betrokkenheid verhogen. Om hierachter te komen maakt dit onderzoek gebruik van kwalitatief onderzoek in de vorm van half-gestructureerde interviews. Hierbij heeft het interview wel hoofd- en deelonderwerpen die als rode draad functioneren, maar kunnen de interviewer en respondent afwijken van de vragenlijst en doorvragen (Meier & Broekhoff, 2012). Dit is nodig om erachter te komen in hoeverre de attitude, subjective norms en perceived behavior control een eventueel WLB-initiatief kunnen beïnvloeden. De topic guide bevat de vragen voor de interviews en zal ook bij ieder interview aanwezig zijn als rode draad. De topic guide bevat voornamelijk open vragen. Daarnaast bevat de vragenlijst een bipolaire 7-puntschaal waarin de respondenten kunnen aangeven in hoeverre ze een bepaalde mening hebben. Een bipolaire schaal zet een respondent ertoe aan om twee tegengestelde kenmerken in evenwicht te brengen, waarbij het relatieve aandeel van deze tegengestelde kenmerken wordt bepaald (Ajzen, 1991). Een voorbeeld hiervan is te vinden in bijlage B. De interviews vinden telefonisch plaats. Telefonisch is in dit geval via een belafsprak of via Teams, waarbij er ook een webcam aan staat. Dit komt door COVID-19 en de maatregelen die het RIVM hierbij heeft genomen. Deze manier van interviewen kan ervoor zorgen dat non-verbale communicatie vanuit de respondent minder goed waar te nemen is. Dit kan de resultaten beïnvloeden. Wanneer het toch mogelijk is om op de toegestane afstand het interview af te nemen, zal de interviewer dat bespreken met de respondent. Dit kan ervoor zorgen dat de interviewer het interview wel face-to-face aflegt.

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit vestigingsmanagers en salesmanagers die samen de lijnmanagers van de vestigingen vormen. Deze onderzoeksdoelgroep is gekozen aan de hand van het *Line manager WLB-attitudes and behaviors* model van McCarthy et al. (2010). Het onderzoek selecteert de respondenten aan de hand van een selecte steekproef. Daarbij selecteert de onderzoeker de respondenten op basis van een aantal kenmerken (Verhoeven, 2018). Deze kenmerken zijn terug te vinden in figuur 16. Hierbij staat SM voor salesmanager en VM voor vestigingsmanager. Het onderzoek kijkt hierbij voornamelijk naar de in- en uitstroomcijfers die te vinden zijn in figuren 4 en 5. Hierbij zijn de vestigingen met de meeste uitstroom t.o.v. de instroom sneller geselecteerd. Het aantal respondenten voor dit onderzoek ligt aan het verzadigingspunt. Het verzadigingspunt is het punt waarbij er geen nieuwe informatie meer vrijkomt (Verhoeven, 2018). In dit

onderzoek ligt dit verzadigingspunt op 12 respondenten: vier vestigingsmanagers en acht salesmanagers. Deze verhouding is gekozen omdat de salesmanagers vaker betrokken zijn bij trainingen en gesprekken dan de vestigingsmanagers. Toch zijn er wel vestigingsmanagers als respondenten gekozen, omdat zij de leiding hebben over hun vestiging en daarin dus verantwoordelijk zijn voor het beleid. De respondenten zullen anoniem blijven om sociaal geaccepteerde antwoorden te vermijden (Verhoeven, 2018). Voor het onderzoek is het belangrijk dat er eerlijke antwoorden uitkomen en deze antwoorden zouden eventueel gevoelig kunnen liggen.

Het interview begint met een korte uitleg over de centrale theorie en het doel van het onderzoek. Daarna komen de vragen van de topic guide. De interviews zullen ongeveer 45 minuten duren. Voor de vragen over job sharing, flexibele werktijden/werkuren en het aanbieden van begeleiding, hulpprogramma's en trainingen om het evenwicht tussen werk en privé te ondersteunen zal de interviewer kort uitleggen wat de vragen hier precies mee bedoelen. Job sharing betekent in dit geval het betrekken van medewerkers met taken van het management en het verdelen van taken van zowel het management als medewerkers onder meerdere personen met dezelfde functie. Met flexibele werktijden/werkuren bedoelt dit onderzoek dat de medewerker zelf zijn/haar tijden kan bepalen. Nu staan daar namelijk vaste tijden voor. Met het aanbieden van hulpprogramma's e.d. voor een balans tussen werk en privé bedoelt dit onderzoek een training/begeleiding inclusief opvolging voor mensen die vrijwillig hulp willen bij het plannen van hun tijd. Deze vraag focust zich vooral op mensen die het gevoel hebben dat ze geen tijd voor de baan hebben.

De interviewer neemt ieder interview op en verwerkt het interview in verbatims. Deze zijn terug te vinden in bijlage E Vervolgens schikt dit onderzoek de verbatims in analyseschema's. Hierin staan de belangrijkste antwoorden van de respondenten. Zo kan dit onderzoek goed filteren wat de kern van de mening van de respondenten was. De analyseschema's zijn terug te vinden in bijlage D De verbatims en analyseschema's dienen als bron voor de volgende hoofdstukken: resultaten, conclusies, aanbevelingen en implementaties.

Figuur 16: respondentenschema (De Ruiter, 2020).

Respondentnummer	Geslacht	Functie	Jaar in dienst	Leeftijd
1	M	SM	2	20
2	M	VM	3,5	25
3	V	VM	0,5	25
4	M	SM	0,5	21
5	V	SM	4	23
6	M	SM	8	27
7	M	VM	6	25
8	V	SM	2,5	22
9	M	SM	2	23
10	M	SM	5	24
11	M	SM	8	26
12	M	VM	3	24

4.3 Operationalisatie

De operationalisatie beschrijft hoe de deelvragen en hypothesen meetbaar zijn gemaakt. Zo licht dit onderdeel er begrippen uit de deelvragen en hypothesen toe aan de hand van de *Line manager WLB-attitudes and behaviors*-theorie van McCarthy et al. (2010).

4.3.1 Operationalisatie per deelvraag

Deelvraag 1: Wat is het niveau van medewerkerstevredenheid bij SQPeople?

Met het niveau van medewerkerstevredenheid bedoelt deze deelvraag de mate waarin het werk overeenkomt met de behoeftes en verwachtingen die medewerkers hebben ten aanzien van het werk. Werk zorgt voor tevredenheid als het in voldoende mate tegemoetkomt aan wat de medewerker wil, waardeert of verlangt (Locke, 1976). Deze deelvraag is onderzocht aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Door middel van deskresearch heeft dit onderzoek de definitie van medewerkerstevredenheid opgezocht. Aan de hand daarvan is dit verwerkt in de diepte-interviews. Hierbij bevat de vragenlijst verdiepende vragen om achter het niveau van medewerkerstevredenheid te komen. Dit onderzoek maakt het niveau van medewerkerstevredenheid meetbaar door de verdiepende vragen in het interview. De bevindingen van deze interviews zijn terug te vinden in hoofdstuk 5: Resultaten.

Deelvraag 2: Hoe denken de lijnmanagers over het beleid van SQPeople?

Met lijnmanagers bedoelt deze deelvraag de vestigingsmanagers en salesmanagers van SQPeople. Met 'beleid' bedoelt deze deelvraag de regels die SQPeople hanteert binnen de organisatie. Deze deelvraag is onderzocht aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Door middel van deskresearch is er gekeken naar wat het huidige beleid is van SQPeople en in hoeverre lijnmanager het hier eens of oneens over kunnen zijn. Vervolgens is dit verwerkt in de vragenlijst van het kwalitatieve onderzoek. Hierbij bevat de vragenlijst verdiepende vragen om achter mening van de lijnmanagers wat betreft het huidige beleid te komen en om te kijken waar dit eventueel kan verbeteren. De bevindingen van deze interviews zijn terug te vinden in hoofdstuk 5: Resultaten.

Deelvraag 3: In hoeverre is het management betrokken bij de medewerkers?

Met het management bedoelt deze deelvraag de salesmanagers en vestigingsmanagers van de vestigingen. Aangezien niet iedere vestiging een recruitmentmanager heeft, is deze niet meegenomen. Met betrokken bedoelt deze deelvraag de psychologische band of identificatie van het individu met de doelen en waarden van een organisatie (Slootman, 1991). Deze deelvraag is onderzocht aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Door middel van deskresearch is er vooronderzoek gedaan naar de mening van huidige medewerkers over de betrokkenheid van de lijnmanagers. Vervolgens is dit verwerkt in kwalitatief onderzoek door eventuele veranderingen te testen. Hierbij bevat de vragenlijst verdiepende vragen over de huidige betrokkenheid en hoe deze eventueel kan verbeteren door middel van de WLB-initiatieven van McCarthy et al. (2010). De bevindingen van deze interviews zijn terug te vinden in hoofdstuk 5: Resultaten.

4.3.2 Operationalisatie per hypothese

Intentie en gewenste gedrag

McCarthy et al. (2010) veronderstellen dat 'Intenties' de motiverende factoren vastleggen die een gedrag beïnvloeden; het zijn indicaties van hoe hard mensen bereid zijn te proberen en hoeveel moeite ze van plan zijn erin te stoppen om het gedrag uit te voeren.

Met het 'gewenste gedrag' bedoelen deze hypothesen de uitwerking van de intenties. Ajzen (1991) veronderstelt dat gedrag een direct gevolg is van de intentie om dat gedrag te vertonen. Het gewenste gedrag is in dit geval het gedrag dat managers vertonen op basis van Work-Life Balance (McCarthy et al., 2010).

Hypothese 1: Als de houding van de manager t.o.v. de Work-Life Balance-initiatieven goed is, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen.

Onder 'houding' verstaat deze hypothese de 'attitude', de eerste factor voor de intentie volgens het conceptuele model van McCarthy et al. (2010). Dit verwijst naar de mate waarin een persoon een gunstige of ongunstige beoordeling van het gedrag in kwestie heeft (Ajzen, 1991). McCarthy et al. (2010) onderzoeken dit door de respondenten 'kosten' en 'baten' van de initiatieven op te laten sommen en te kijken in hoeverre de respondent bereid is om de baten over de kosten te laten gelden. Wanneer respondenten, ondanks de kosten, toch bereid zijn om het initiatief uit te voeren, spreekt dit onderzoek van een 'goede' houding. Dit zorgt ervoor dat managers zich meer richten op de balans tussen vrije tijd en werk van medewerkers ('verhogen'), waardoor dit volgens McCarthy et al. (2010) zou moeten zorgen voor minder uitstroom. Dit onderzoek test deze hypothese door de respondenten gerichte vragen te stellen over de initiatieven van Work-Life Balance. Hierbij gaat het om hun eigen houding ten opzichte van een hypothetisch Work-Life Balance-initiatief en in hoeverre managers bereid zijn om bepaald gedrag te vertonen.

Hypothese 2: Als de manager denkt dat belangrijke anderen de Work-Life Balance-initiatieven als normaal of goed beschouwen, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen.

Met het eerste deel van de hypothese (tot de komma) bedoelt deze hypothese de tweede factor voor de intentie volgens het conceptuele model van McCarthy et al. (2010). Dit verwijst naar de waargenomen sociale druk om het gedrag al dan niet uit te voeren (Ajzen, 1991). Het gaat hierbij om de geschatte meningen van andere managers over hetzelfde beleid. McCarthy et al. (2010) meten dit door de respondent vooraf te vragen wie voor hen 'belangrijke anderen' zijn binnen de organisatie. Vervolgens vraagt de interviewer de respondent middels een bipolaire 7-puntschaal in hoeverre hun referenties een bepaald gedrag zouden goedkeuren of afkeuren en wat de motivatie van de respondent is om te luisteren naar hun beoordeling. Dit onderzoek test deze hypothese door de respondenten gerichte vragen te stellen over Work-Life Balance-initiatieven. Hierbij gaat het om voorbeelden van WLB-initiatieven waarbij het onderzoek een bipolaire 7-puntschaal gebruikt om te

kijken in hoeverre de voor de respondent belangrijke rollen binnen de organisatie uitvoering van een initiatief goedkeuren of afkeuren, inclusief motivatie.

Hypothese 3: Als de manager denkt dat de Work-Life Balance-initiatieven eenvoudig zijn uit te voeren, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen.

Onder 'eenvoudig' verstaat deze hypothese de derde factor voor de intentie volgens het conceptuele model van McCarthy et al. (2010). Dit verwijst naar het waargenomen gemak of de moeilijkheid om het gedrag uit te voeren (Ajzen, 1991). De theorie van Ajzen (1991) neemt aan dat de persoon oordeelt of iets eenvoudig of ingewikkeld is aan de hand van ervaringen uit het verleden en verwachte belemmeringen en obstakels. McCarthy et al. (2010) meten deze hypothese ook hier door middel van een bipolaire 7-puntschaal. Hierbij test het onderzoek in hoeverre respondenten iets als eenvoudig of ingewikkeld zien. Dit onderzoek test deze hypothese door de respondenten gerichte vragen te stellen over Work-Life Balance-initiatieven. Hierbij gaat het om een bipolaire 7-puntschaal met voorbeelden van WLB-initiatieven waarbij de respondent moet kiezen hoe eenvoudig het diegene lijkt. Dit onderzoek gebruikt namelijk, net als het onderzoek van McCarthy et al. (2010), op geloof gebaseerde metingen.

5. Resultaten

De lijnmanagers van SQPeople vinden dat de organisatie moet veranderen op een aantal vlakken om de uitstroom te verminderen. Zo zijn ze bereid om de uitstroom-verlagende initiatieven van McCarthy et al. (2010) uit te voeren. Het gaat hierbij om initiatieven als job sharing, het toepassen van flexibele werktijden en het aanbieden van begeleiding om meer balans tussen werk en privé te creëren bij medewerkers. De lijnmanagers zien ook potentie in het resultaat van job sharing en zeker in het resultaat van flexibele werkuren. Er zijn wel twijfels over het effect van het aanbieden van begeleiding voor meer balans tussen werk en privé. Toch zijn alle respondenten bereid de initiatieven uit te voeren.

5.1 Beantwoording deelvragen

Deze paragraaf beantwoordt de deelvragen door middel van de resultaten die gekomen zijn uit deskresearch en kwalitatief onderzoek.

5.1.1. Niveau van medewerkerstevredenheid

De eerste deelvraag luidt als volgt: *“Wat is het niveau van medewerkerstevredenheid bij SQPeople?”*. Het antwoord op deze deelvraag komt voort uit zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. De resultaten die uit deskresearch kwamen staan beschreven in de situatieschets, in hoofdstuk 2.3. Kwalitatief onderzoek is in de vorm van half-gestructureerde interviews uitgevoerd en leidde tot inzichten in de perspectieven van de lijnmanagers ten opzichte van het niveau van medewerkersbetrokkenheid.

Job sharing

Het niveau van medewerkerstevredenheid is niet overal voldoende. Zo zien lijnmanagers in dat de hoge uitstroomcijfers een teken zijn van een laag niveau van medewerkerstevredenheid (zie bijlage D, analyseschema 15). Ook zorgt een ongeorganiseerd of niet op elkaar ingespeeld kantoor team ervoor dat het niveau van medewerkerstevredenheid daalt. Daar waar het niveau van medewerkerstevredenheid wel hoog ligt, kan het altijd beter. Daarbij geven lijnmanagers aan dat het initiatief job sharing uit de theorie van McCarthy et al. (2010) bijdraagt aan het verhogen van de medewerkerstevredenheid (zie bijlage D, analyseschema 1). Dit komt aan de ene kant door job sharing tussen medewerkers en het management waardoor medewerkers kunnen meemaken hoe het is om een hogere functie te hebben. Ze kunnen als het ware proeven van promotie. *“Ik denk ook dat als je job sharing tussen management en medewerkers doet, dat het medewerkers meer tevreden maakt over de baan omdat ze kunnen zien wat ze kunnen bereiken.”* Het nadeel van job sharing is wel dat je het uit handen geeft en daardoor de controle verliest. Zeker wanneer job sharing plaatsvindt tussen lijnmanagers en medewerkers kan de lijnmanager het overzicht kwijtraken (zie bijlage D, analyseschema 2). Aan de andere kant zorgt job sharing tussen lijnmanagers onderling ervoor dat ze meer druk van de schouders bij elkaar afnemen waardoor ze meer tijd over houden voor andere

dingen. Deze tijd zouden lijnmanagers ook gebruiken om het werk bij SQPeople te veraangename voor medewerkers waardoor indirect dus ook het niveau van medewerkerstevredenheid stijgt. *“Ik denk dat de voordelen van job sharing onder andere zijn dat het heel veel druk weg neemt, je hebt meer tijd om andere dingen te doen. Zo zou je het voor medewerkers nog beter kunnen maken waardoor zij weer tevredener zijn over hun baantje.”* Over het algemeen zien lijnmanagers dit niet als een lastig initiatief, mits de communicatie goed is. Als de communicatie op de vestiging voldoende is zitten er bijna geen andere nadelen aan.

Flexibele werkuren

De flexibele werktijden zouden zorgen voor een sterke groei in medewerkerstevredenheid (zie bijlage D, analyseschema 15). *“Ik denk dat als je die initiatieven die we net bespraken doorvoert, dat ze dan wel tevredener zullen zijn. Zeker bij de flexibele werkuren.”* Op vestigingen waar de lijnmanagers vinden dat het niveau van medewerkerstevredenheid hoog ligt, geven lijnmanagers ook aan dat zij betrokken zijn bij de medewerkers (zie bijlage D, analyseschema 16). Wanneer de organisatie flexibele werkuren invoert, zullen er verschillende shifts op een dag zijn. Als de organisatie flexibele werkuren doorvoert, zou dit namelijk moeten gebeuren in de vorm van meerdere shifts op een dag die vast staan. Het moet niet zo zijn dat medewerkers geheel hun eigen tijden mogen uitkiezen, er moeten meerdere shifts zijn op een dag (zie bijlage D, analyseschema 10). Dit verdeelt de groep medewerkers die op dezelfde dag werken. Lijnmanagers geven ook aan dat dit ervoor zorgt dat flexibele werkuren zorgen voor minder betrokkenheid (zie bijlage D, analyseschema 4). *“In plaats van dat je een shift hebt, heb je er dan een ’s ochtends en ’s avonds waarbij je betrokken bent. Hierdoor werk ik langer en heb ik minder tijd voor m’n wervers.”* Flexibele werkuren zorgen dus voor minder betrokkenheid van het management waardoor volgens McCarthy et al. (2010) de medewerkerstevredenheid op dat vlak daalt. Toch geven de lijnmanagers over het algemeen aan dat ze wel bereid zijn om het initiatief uit te voeren, omdat ze naast de betrokkenheidsvermindering zo veel voordelen zien dat ze denken dat verder het niveau van medewerkerstevredenheid wel zou stijgen. De uitvoering van het initiatief om meer flexibele werkuren uit te voeren zien lijnmanagers over het algemeen wel als iets wat lastig is, maar die dusdanig lastig dat hun bereidheid afneemt.

Iets anders wat komt kijken bij flexibele werkuren is het volgende. Nu vraagt SQPeople aan medewerkers om minimaal twee dagen per week te komen werken. Twee dagen staat gelijk aan 10 uur werving. Wanneer er een ochtend- en avondshift komt, kunnen medewerkers dus ook 10 uur werven op een dag waarmee ze na een dag werken al het minimale aantal uren werving hebben gehad. Lijnmanagers zien dit over het algemeen wel zitten bij ervaren wervers (zie bijlage D, analyseschema 19). Op de dag zelf moet de lijnmanager dan wel bepalen of iemand de ultrashift mag lopen of niet en dat ligt aan de mood van de werver. Het kan namelijk twee kanten opslaan: of de werver scoort onwijs goed, of de werver komt met niks terug (zie bijlage D, analyseschema 19).

Meer balans tussen werk en privé

Het laatste WLB-initiatief van McCarthy et al. (2010) is een hulpprogramma waarbij medewerkers ondersteuning krijgen van lijnmanagers om meer balans te vinden tussen werk en privé. Lijnmanagers geven aan dat er aan de ene kant medewerkers zijn die vinden dat de organisatie te veel tijd van ze vraagt, en aan de andere kant zijn er medewerkers die juist heel veel tijd doorbrengen op de vestigingen, ook zonder dat ze werken. Voor deze mensen zou het een helpende hand bieden (zie bijlage D, analyseschema 5). Deze hulpprogramma's zorgen volgens de lijnmanagers voor meer behoud en meer betrokkenheid vanuit de menselijke kant. SQPeople is een prestatiegerichte organisatie en door middel van dit initiatief kan de organisatie het behoud vergroten, een draagvlak creëren en de resultaten verbeteren (zie bijlage D, analyseschema 5). Lijnmanagers zijn wel van mening dat het aanbieden van nóg een training niet bevorderend is voor het niveau van medewerkerstevredenheid, omdat SQPeople al heel veel trainingen aanbiedt. Daarom zou het wel in de vorm moeten van begeleiding (zie bijlage D, analyseschema 14).

5.1.2. Mening over beleid

De tweede deelvraag luidt als volgt: *“Hoe denken de lijnmanagers over het beleid van SQPeople?”*. Het antwoord op deze deelvraag komt voort uit zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. De resultaten die uit deskresearch kwamen staan beschreven in de situatieschets, in hoofdstuk 2.3. Kwalitatief onderzoek is in de vorm van half-gestructureerde interviews uitgevoerd en leidde tot inzichten meningen van zowel medewerkers als lijnmanagers over het beleid van SQPeople.

Trainingen en opvolging

Lijnmanagers van SQPeople geven heel veel trainingen (zie bijlage D, analyseschema 6). Tot nu toe kent de organisatie drie verschillende soorten trainingen: opvolgtrainingen, projecttrainingen en kwaliteitstrainingen. Iemand krijgt een opvolgtraining om zijn/haar sales nog meer te verbeteren, projecttrainingen zijn verduidelijking van de inhoud van je pitch en richt zich op de verschillende projecten waar SQPeople voor werft en kwaliteitstrainingen geven lijnmanagers alleen aan mensen waarbij inschrijvingen niet voldoende aan de richtlijnen voldoen. Lijnmanagers geven nu al aan dat wervers vinden dat ze te veel trainingen krijgen en daar niet altijd tijd voor hebben (bijlage D, analyseschema 6). Ook geven lijnmanagers aan dat medewerkers er niet voor betaald krijgen om een training te volgen. Hierdoor zijn ze minder bereid om zo vaak naar een training te komen. Ook zien lijnmanagers opvolging geven van een training aan een medewerker als iets lastigs (zie bijlage D, analyseschema 14). Er is geen overzicht binnen SQPeople waarin aangegeven staat op wat voor manier de medewerkers opvolging kunnen geven zodat medewerkers de training ook daadwerkelijk kunnen toepassen. Volgens de lijnmanagers is dit iets wat er mist binnen het beleid van SQPeople. De organisatie geeft aan dat opvolging nodig is om de training effectief te laten zijn, maar geeft verder niet aan bij de salesmanagers hoe zij dit moeten doen (zie bijlage D, analyseschema 14). Dit zorgt ervoor dat medewerkers minder effect zullen merken van de trainingen waardoor zij ook minder snel op training willen komen zonder ervoor betaald te krijgen.

Huidige shifts

Lijnmanagers geven aan dat de huidige shifts ervoor zorgen dat medewerkers hun hele avond kwijt zijn aan hun werk bij SQPeople (zie bijlage D, analyseschema 3). De huidige shifts van SQPeople zijn van 15:00 uur tot 20:00 uur. Deze shifts zijn ingesteld na de uitbraak van COVID-19. Hiervoor en nadat het maatregelen zijn afgeschaft zijn de shifts van 16:00 uur tot 21:00 uur. In het beleid van SQPeople staat dat er over het algemeen dat een vestiging geen wijken loopt die langer dan een uur rijden zijn. Het komt voor dat medewerkers dus een uur moeten rijden waardoor ze pas om 21:00 of zelfs 22:00 uur thuis zijn. Daarna moeten ze nog naar huis. Uiteindelijk zijn medewerkers dan van 13:30 uur of 14:30 uur tot ongeveer 22:30 op z'n vroegst bezig met SQPeople. Lijnmanagers prefereren de flexibele werkuren van McCarthy et al. (2010) omdat werknemers dan kunnen kiezen of zij in de avond, en dus de huidige shifts, willen werken, of dat zij graag 's ochtends willen werken zodat zij eerder klaar zijn en 's avonds juist tijd hebben. Lijnmanagers denken wel dat het hoofdkantoor dit nog niet heeft ingevoerd omdat het denkt dat wervers tijdens andere tijden minder donateurs schrijven dan tijdens de huidige werktijden. Echter hebben een aantal lijnmanagers ook geworven bij andere organisaties waarbij dit wel is toegepast en die geven aan dat zij uit ervaring hebben ondervonden dat dit niet zo is. Daarom geven zij aan dat dit geen excuus is. Uiteindelijk zijn alle lijnmanagers dus niet helemaal tevreden over het huidige beleid, omdat het nog beter kan.

5.1.3. Betrokkenheid van management

De derde deelvraag luidt als volgt: *"In hoeverre is het management betrokken bij de medewerkers?"*. Het antwoord op deze deelvraag komt voort uit zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. De resultaten die uit deskresearch kwamen staan beschreven in de situatieschets, in hoofdstuk 2.3. Kwalitatief onderzoek is in de vorm van half-gestructureerde interviews uitgevoerd en leidde tot inzichten meningen van zowel medewerkers als lijnmanagers over de betrokkenheid van het management.

Betrokkenheid lijnmanagers

Uit deskresearch is gebleken dat medewerkers vinden dat het management niet genoeg tijd besteed of meer tijd moet besteden aan hun dan dat ze nu doen. Ook zijn medewerkers van mening dat een hogere betrokkenheid van lijnmanagers ervoor zorgt dat de intentie om te blijven werken bij SQPeople verhoogt. Lijnmanagers zijn het hier mee eens (zie bijlage D, analyseschema 16). Echter vindt niet iedere lijnmanager zijn of haar eigen team genoeg betrokken. Zo geven lijnmanagers aan dat ze niet op een lijn liggen wat betreft het verminderen van de uitstroom en dat ze nog veel moeten doen om hiervoor te zorgen (zie bijlage D, analyseschema 17). Aan de andere kant zijn er ook lijnmanagers die zeggen dat de koppen van hun team wel dezelfde kant op staan. Daarmee spreken zij hun medewerkers tegen. 51% van de ondervraagde medewerkers in het vooronderzoek geeft namelijk aan dat ze vinden dat het management minder tijd voor ze heeft dat dat ze zouden moeten hebben.

Behoud

Een hoge betrokkenheid is belangrijk voor een hoge Work-Life Balance volgens McCarthy et al. (2010). Wanneer managers betrokken zijn bij medewerkers, zorgt dit ervoor dat medewerkers bewust zijn van het beleid, dat ze het beleid goed oppakken en dat ze tevreden zijn met het beleid (McCarthy et al., 2010). Ook 86,3% van de medewerkers gaven in het vooronderzoek aan dat een hogere betrokkenheid zorgt voor meer behoud. Lijnmanagers zijn het hiermee eens (zie bijlage D, analyseschema 16). Op deze manier creëer je onder andere draagvlak, een teamgevoel en een hoger behoud. Ook geven lijnmanagers aan dat wanneer er in het verleden minder betrokkenheid was, dat er ook meer uitstroom was. Daarom zien ze betrokkenheid als een van de grootste factoren binnen het behoud (zie bijlage D, analyseschema 16). De WLB-initiatieven van McCarthy et al. (2010) zijn erop gericht om de uitstroom te verminderen. Lijnmanagers vinden het over het algemeen eenvoudig om de intentie te verkrijgen om de uitstroom te verminderen (zie bijlage D, analyseschema 18).

5.2 Attitude, subjective norms and perceived behavior control

Deze paragraaf behandelt de drie voorwaarden die komen kijken bij het verkrijgen van de intentie om de uitstroom te verlagen door middel van de WLB-initiatieven van McCarthy et al. (2010).

5.2.1 Attitude

De eerste hypothese luidt als volgt: *“Als de houding van de manager t.o.v. de Work-Life Balance-initiatieven goed is, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen.”* McCarthy et al. (2010) geven aan dat wanneer lijnmanagers een positieve houding hebben tegenover een WLB verhogend initiatief, dat zij sneller de intentie hebben om de Work-Life Balance te verhogen. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat wanneer de lijnmanagers vinden dat de voordelige effecten van een WLB-initiatief zwaarder meewegen dan de nadelige effecten, ze bereid zijn om het uit te voeren en dus de intentie hebben om het initiatief uit te voeren. Zo blijkt uit de analyseschema's dat respondenten bereid zijn om job sharing uit te voeren (zie bijlage D, analyseschema 1), om flexibele werkuren uit te voeren (zie bijlage D, analyseschema 3) en ten slotte om de hulpprogramma's voor meer balans tussen werk en privé door te voeren (zie bijlage D, analyseschema 5). Bij alle drie de initiatieven geldt dat de lijnmanagers de voordelen zwaarder vinden wegen dan de nadelen.

5.2.2 Subjective norms

De tweede hypothese luidt als volgt: *“Als de manager denkt dat belangrijke anderen de Work-Life Balance-initiatieven als normaal of goed beschouwen, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen.”* McCarthy et al. (2010) geven aan dat wanneer belangrijke anderen van de lijnmanagers positief zijn over een WLB-initiatief, dat dit de intentie van de lijnmanager om de Work-Life Balance te verhogen stijgt. Vice versa geldt hetzelfde. De belangrijke anderen van de lijnmanagers zijn altijd het kantoorteam waarmee ze samen werken op de vestiging waar zij actief zijn, de brand sales manager(s) en de brand operations manager(s) (zie bijlage D, analyseschema 7). Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat de mening van de belangrijke anderen van de lijnmanagers, de mening van de lijnmanagers zelf niet beïnvloedt. Alleen wanneer de belangrijke anderen komen met sterke

argumenten is hun mening te beïnvloeden (zie bijlage D, analyseschema 8). Lijnmanagers geven aan altijd bij hun eigen mening te blijven en niet blind mee te gaan met anderen, ook al is het hun baas of kantoorteam. Het kantoorteam heeft wel meer invloed dan de brand sales managers en brand operations managers, maar niet dusdanig veel dat het de mening van de lijnmanagers zelf beïnvloedt (zie bijlage D, analyseschema 8).

5.2.3 Perceived behavior control

De derde hypothese luidt als volgt: *“Als de manager denkt dat de Work-Life Balance-initiatieven eenvoudig zijn uit te voeren, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen.”* McCarthy et al. (2010) geven aan dat wanneer een WLB-initiatief eenvoudig is uit te voeren, dat de intentie bij de lijnmanagers om het initiatief daadwerkelijk uit te voeren stijgt. Lijnmanagers zijn sneller geneigd om de initiatieven uit te voeren wanneer het eenvoudig te bewerkstelligen is. Lijnmanagers zien job sharing niet als een lastig initiatief (zie bijlage D, analyseschema 12), ze zien de uitvoering van flexibele werkuren als iets wat noch eenvoudig, noch lastig is (zie bijlage D, analyseschema 13) en ze zien de uitvoering van het aanbieden van hulpprogramma's voor meer balans tussen werk en privé ook als een eenvoudig initiatief (zie bijlage D, analyseschema 14). Voor de initiatieven job sharing en hulpprogramma's voor meer balans tussen werk en privé geldt dat ze bereid zijn om het initiatief uit te voeren waardoor hun intentie om de Work-Life Balance te verhogen stijgt. In het geval van de flexibele werkuren geven de lijnmanagers aan dat hun houding hier tegenover iets minder is vanwege de complexiteit van de uitvoering (zie Bijlage D, analyseschema 3). Wel zien de lijnmanagers zo veel voordelen in dit initiatief waarbij zij ook geloven dat het de uitstroom vermindert, dat ze wel bereid zijn om dit initiatief uit te voeren.

6. Conclusies

Uit de resultaten zijn de volgende conclusies gekomen die ervoor zorgen dat de uitstroom bij SQPeople vermindert: het niveau van medewerkerstevredenheid verhoogt wanneer de organisatie met een beleid komt op het gebied van job sharing tussen zowel lijnmanagers onderling als lijnmanagers met medewerkers. Daarnaast moet SQPeople flexibele werkuren invoeren in de vorm van een extra shift op de een dag zodat medewerkers de keuze hebben om 's ochtends of 's avonds te werken. Ook moet er een hulpprogramma komen in de vorm van begeleiding om nieuwe medewerkers van tevoren te laten weten dat lijnmanagers van SQPeople met ze mee denken wanneer het wat slechter gaat met de balans tussen werk en privé. Huidige medewerkers en lijnmanagers zijn nog niet tevreden over het huidige beleid en de WLB-initiatieven van McCarthy et al. (2010) zorgen ervoor dat het beleid verbetert. Daarnaast zorgt dit er ook voor dat lijnmanagers meer betrokken zijn bij de medewerkers. De houding van de lijnmanagers ten opzichte van de initiatieven is goed en de initiatieven zijn over het algemeen eenvoudig uit te voeren waardoor de intentie om het uit te voeren hoog ligt. De mening van belangrijke anderen speelt geen rol in deze intentie. Om deze reden zijn hypothese 1 en hypothese 3 aangenomen en is hypothese 2 verworpen.

6.1 Job sharing

Het niveau van medewerkerstevredenheid moet omhoog om de uitstroom te verminderen. Dit kan de organisatie bereiken door de Work-Life Balance te verhogen door middel van de initiatieven die McCarthy et al. (2010). Job sharing tussen lijnmanagers onderling verlaagt de werkdruk waardoor zij meer tijd krijgen om hun betrokkenheid bij de medewerkers te vergroten. Daarnaast zorgt job sharing tussen lijnmanagers en medewerkers ervoor dat medewerkers ervaren hoe het is om door te groeien en geeft de organisatie medewerkers op deze manier een eigen stem binnen de vestiging waar zij werkzaam zijn. Een weerzijde van job sharing tussen lijnmanagers en medewerkers is wel dat het aantal mensen met wie lijnmanagers taken verdeeld te groot is. Het nadeel van job sharing is dat lijnmanagers taken uit handen geven waardoor ze zelf het overzicht kwijtraken. Het is daardoor minder efficiënt om job sharing door te voeren tussen lijnmanagers en medewerkers onderling.

6.2 Flexibele werktijden

Flexibele werktijden verhoogt de medewerkerstevredenheid omdat medewerkers dan optimaal gebruik kunnen maken van de flexibiliteit die SQPeople belooft aan te bieden. Dit moet niet ten koste gaan van het groepsgevoel, dat zorgt er namelijk voor dat het niveau van medewerkerstevredenheid daalt. Ook moet SQPeople flexibele werktijden aanbieden in de vorm van één vaste andere shift waar medewerkers uit kunnen kiezen. Het moet niet zo zijn dat iedereen zelf mag kiezen welke uren ze gaan lopen, omdat het dan onmogelijk is voor lijnmanagers om mensen goed te kunnen begeleiden en te monitoren wie wat nu precies heeft gedaan. Daarnaast zorgen drie shifts op een dag voor te veel moeilijkheden. Een voorbeeld hiervoor zou kunnen zijn dat de organisatie naast de huidige shift van 15:00 uur tot 20:00 uur ook een 'ochtendshift' inzet van 10:00 uur tot 15:00 uur.

De uitstroom verlaagt ook als SQPeople medewerkers de mogelijkheid biedt om in plaats van minimaal twee dagen te werken, minimaal 10 uur te werken. Dit zou een werver eventueel ook op één dag kunnen draaien waardoor het ook minder in de knoop komt met het privéleven van een werver. Zo zou de uitstroom met 16,5% kunnen verminderen omdat medewerkers de baan beter kunnen combineren met hun studie.

6.3 Aanbieden van hulpprogramma's

Ook het aanbieden van hulpprogramma's aan medewerkers voor meer balans tussen werk en privé is iets wat medewerkers zou helpen om de intentie om te blijven te vergroten. Dit moeten lijnmanagers van SQPeople wel doen in de vorm van begeleiding. Er zijn namelijk al heel veel trainingen die de organisatie aanbiedt en wanneer er een training komt voor meer balans tussen werk en privé zullen medewerkers hier minder mee doen waardoor het effect minder groot is. Wanneer SQPeople begeleiding in de vorm van individuele gesprekken verwerkt in het beleid weten medewerkers van tevoren al dat lijnmanagers mogelijkheden kunnen aanbieden om hen te helpen. Hierdoor is de intentie om te blijven werken bij SQPeople groter omdat medewerkers minder snel een punt zetten achter hun baan. Ze zullen op deze manier sneller kijken naar mogelijkheden om het probleem op te lossen.

6.4 Slotconclusie

De houding (attitude) van lijnmanagers ten opzichte van de initiatieven van McCarthy et al. (2010) is positief. Job sharing, flexibele werkuren en het aanbieden van hulpprogramma's voor meer balans tussen werk en privé zijn alle drie punten waarbij de lijnmanagers de voordelen zwaarder vinden wegen dan de nadelen. Dit maakt hun ook bereid om de initiatieven uit te voeren en om zo dus de Work-Life Balance op SQPeople te verhogen. Hypothese 1 (*Als de houding van de manager t.o.v. de Work-Life Balance-initiatieven goed is, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen*) is daarom aangenomen.

De mening van belangrijke anderen (subjective norms) speelt geen rol bij de houding van de lijnmanagers. Alle lijnmanagers blijven dicht bij hun eigen mening en baseren hun mening niet op directe collega's of meerdere. De houding van alle lijnmanagers ten opzichte van de WLB-initiatieven is individueel positief. Hierom is hypothese 2 verworpen wat betekent dat belangrijke anderen geen invloed hebben op de mening van lijnmanagers met betrekking tot WLB-verhogende initiatieven. Dat is te verklaren door de verschillende aanpakken op de verschillende vestigingen. Iedere vestiging heeft een eigen kantoorteam en daarmee dus een andere aanpak dan andere vestigingen. Daarnaast hebben veel salesmanagers andere gedachten dan de vestigingsmanagers over hoe de vestiging draait omdat de functies op verschillende punten focussen.

De lijnmanagers vinden de drie WLB-initiatieven van McCarthy et al. (2010) eenvoudig uit te voeren. Over het algemeen zijn het geen lastige initiatieven en zijn het dingen die lijnmanagers nu ook al

doen, alleen zonder beleid. Job sharing kan wel het beste alleen tussen lijnmanagers onderling plaatsvinden om de lijnmanagertaken niet te veel uit handen te geven. Flexibele werkuren is alleen eenvoudig wanneer SQPeople één 'ochtendshift' invoert. Op een andere manier zal het te zorgen voor te veel complicaties. De begeleiding voor meer balans tussen werk en privé is eenvoudig omdat lijnmanagers nu ook al begeleiding geven. De eenvoudigheid van de initiatieven verhoogt de intentie om de initiatieven uit te voeren waardoor hypothese 3 (*Als de manager denkt dat de Work-Life Balance-initiatieven eenvoudig zijn uit te voeren, dan stijgt de intentie om de WLB te verhogen*) is aangenomen.

7. Aanbevelingen

Op basis van de conclusies zijn er een aantal aanbevelingen uit dit onderzoek gekomen voor SQPeople waarmee de organisatie de uitstroom kan verminderen. Zo moet SQPeople zich meer focussen op de Work-Life Balance van de medewerkers om het niveau van medewerkerstevredenheid te verhogen. Op die manier verlaagt SQPeople de uitstroom. Dit moet de organisatie doen door middel van drie initiatieven: SQPeople moet job sharing tussen lijnmanagers onderling verwerken in het beleid, SQPeople moet een extra shift op de dag inplannen en SQPeople moet begeleiding bieden aan medewerkers om hen te helpen een betere balans te vinden tussen werk en privé wanneer zij dit nodig vinden of het lastig hebben met de tijd die de organisatie van ze vraagt.

Hoe kan SQPeople de uitstroom verminderen?
--

Job sharing

Om de uitstroom te verminderen moet de organisatie job sharing verwerken in het beleid. Job sharing kan op twee manieren: tussen lijnmanagers onderling en tussen lijnmanagers en medewerkers. Uit het onderzoek is gebleken dat de organisatie het beste alleen job sharing tussen lijnmanagers onderling in het beleid kan verwerken. Wanneer lijnmanagers hun taken verdelen onder elkaar neemt dat druk van de schouders af waardoor lijnmanagers meer tijd over hebben om zich te focussen op hun medewerkers. Een hogere betrokkenheid vanuit het management verlaagt de uitstroom waardoor job sharing dus indirect bijdraagt aan een groter behoud van medewerkers bij SQPeople.

De tijd die lijnmanagers overhouden wanneer zij gebruik maken van job sharing kunnen zij investeren in hun medewerkers. Zo zouden lijnmanagers meer begeleiding kunnen geven om medewerkers verder te helpen wanneer zij stuk lopen of kunnen vestigingen bijvoorbeeld een medewerkerstevredenheidsonderzoek doen om erachter te komen wat er goed gaat, wat er beter kan, wat de reden is dat zij blijven werken en hoe ver ze willen groeien binnen de organisatie. Ook kan de organisatie meer activiteiten op het gebied van teambuilding organiseren. Zo vergroot een vestiging het groepsgevoel op de vestiging.

SQPeople heeft Brand Operations Managers (BOM) en Brand Sales Managers (BSM). In totaal bekleden drie mensen de BOM-functie en twee mensen de BSM-functie. De BOM's zijn verantwoordelijk- en houden zich bezig met vestigingsmanagers en de BSM's met de salesmanagers. De vestigingsmanagers en salesmanagers vormen samen de lijnmanagers van een vestiging. Naast de huidige taken van de BOM's en BSM's zouden zij de lijnmanagers kunnen helpen/trainen om job sharing een grotere rol te laten spelen op de vestiging. Zij hebben functiegezien de grootste invloed op de lijnmanagers omdat zij 'de baas' zijn van lijnmanagers. Lijnmanagers hebben aangegeven in het kwalitatieve onderzoek al enigszins bezig te zijn met job sharing en zeggen dat hun houding ten opzichte van job sharing dusdanig positief is dat ze open staan om het te proberen. Aangezien

lijnmanagers trainingen krijgen van de BOM's en BSM's zijn deze twee functies ook de ideale mensen die job sharing kunnen introduceren bij lijnmanagers.

Flexibele werktijden

Om de uitstroom te verminderen moet de organisatie flexibele werktijden verwerken in het beleid. SQPeople kan flexibele werktijden op verschillende manieren implementeren. Zo kan de organisatie ervoor kiezen optimaal flexibel te zijn door medewerkers helemaal hun eigen tijden te laten kiezen of de organisatie plant er nog een shift bij. Het onderzoek beveelt de tweede manier aan. Door een extra shift in te zetten op een dag waardoor een dag niet alleen een shift van 15:00 uur tot 20:00 uur heeft, maar ook van 10:00 uur tot 15:00 uur, zullen vestigingen meer mandagen draaien, zal het niveau van medewerkerstevredenheid stijgen en zullen er meer inkomsten voor de organisatie binnenkomen. Veel lijnmanagers merken dat zij in het verleden veel medewerkers zijn kwijtgeraakt omdat zij het niet meer konden combineren met bijvoorbeeld hun opleiding. Een extra shift zou hier een oplossing voor bieden. Wanneer medewerkers de mogelijkheid krijgen om te kiezen uit een vroege of late shift zullen zij vaker kunnen werken, meer kunnen verdienen en zal het niveau van medewerkerstevredenheid stijgen. Er is ook al een aantal keer naar gevraagd op de vestigingen voordat dit onderzoek plaatsvond. Flexibele werktijden is dus niet alleen een advies vanuit dit onderzoek, maar ook vanuit de huidige lijnmanagers en medewerkers.

Een andere aanbeveling aan SQPeople op basis van de resultaten uit het kwalitatieve interview is het aanpassen van de eisen van de bijbaan. In plaats van dat SQPeople vraagt aan medewerkers om minimaal twee dagen te komen werken kan de organisatie beter vragen om 10 uur te komen werken (staat gelijk aan twee dagen). Op deze manier heeft de medewerker ook nog de mogelijkheid om deze 10 uur op een dag te draaien waardoor medewerkers meer tijd over hebben en minder in de knoop komen met hun privéleven.

De organisatie zou dus een extra shift kunnen inzetten die start in de ochtend en eindigt wanneer de tweede shift start. Hiervoor zou de organisatie een extra salesmanager per vestiging kunnen aanstellen zodat lijnmanagers niet extra lange dagen hoeven te werken. Zo zouden de lijnmanagers ook hun dagen kunnen verdelen waardoor de baan voor lijnmanagers ook flexibeler is.

Begeleiding voor meer balans tussen werk en privé

Om de uitstroom te verminderen moet de organisatie begeleiding aanbieden aan medewerkers om hen te helpen meer balans te creëren tussen hun werkleven en privéleven. SQPeople kan deze begeleiding op verschillende manieren geven: in de vorm van individuele gesprekken, groepsgesprekken en trainingen. Dit onderzoek beveelt SQPeople aan om dit te doen in de vorm van individuele gesprekken met medewerkers. Het doel van deze gesprekken moet zijn om medewerkers een helpende hand te bieden wanneer zij dit nodig hebben. Op die manier kan de lijnmanager de medewerker helpen een oplossing te vinden waardoor hij/zij toch eventueel zou kunnen blijven in plaats van dat de medewerker besluit een punt achter zijn/haar baan te zetten. Daarnaast zullen

medewerkers van tevoren weten dat SQPeople ze wil helpen om te blijven en open staat voor eventuele uitzonderingen. Op die manier komt de menselijke kant wat meer naar boven in plaats van de presterende kant. Zo kan de organisatie de medewerkers helpen om meer betrokken te zijn bij de organisatie en zo dus de uitstroom te verminderen.

Ook hierbij kunnen BOM's en BSM's een training geven om lijnmanagers te helpen bij het geven van deze begeleiding. Er zijn al trainingen die BOM's en BSM's geven op het gebied van training geven. Zij zouden ook trainingen kunnen geven op het gebied van begeleiding en herkenning bij gevallen waar de balans verzwakt.

Communicatie

Om de uitstroom te verminderen moet SQPeople de communicatie op de vestigingen verbeteren. Een veel genoemd nadeel van job sharing, flexibele werkuren en het aanbieden van begeleiding voor meer balans tussen werk en privé is de mits dat de communicatie goed moet zijn. Op een aantal vestigingen is de communicatie nog niet dusdanig goed dat zij meteen bereid zijn om de WLB-initiatieven van McCarthy et al. (2010) uit te voeren. Wanneer de communicatie beter is tussen lijnmanagers onderling, verhoogt de intentie om de initiatieven uit te voeren en dus de uitstroom te verminderen.

De organisatie kan dit doen door lijnmanagers iedere dag een dag-mail te laten sturen naar hun eigen kantoorteam om te bespreken wat er precies gebeurd is op de dag en wie wat nodig heeft. Op die manier zijn alle lijnmanagers op de hoogte van alles wat er op de dagen gebeurd op de vestiging zodat hun intentie om de WLB-initiatieven uit te voeren verhoogt.

8. Implementatie

De implementatiestrategie is gebaseerd op de aanbevelingen van het onderzoek aan SQPeople. Om de aanbevelingen te realiseren kijkt de implementatiestrategie naar de planning, betrokkenen en kosten en opbrengsten van de uitvoering van de WLB-verhogende initiatieven van McCarthy et al. (2010) die de organisatie moet doorvoeren. Dit zijn initiatieven als job sharing, flexibele werktijden en het begeleiden van medewerkers voor meer balans tussen werk en privé. Daarnaast is er nog een implementatiestrategie voor andere aanbevelingen om de uitstroom te verlagen, namelijk het doen van een medewerkerstevredenheidsonderzoek en het verbeteren van de communicatie tussen de lijnmanagers. De totale kosten voor de implementatie in het eerste jaar bedragen (in ieder geval) €40.230,-. De opbrengsten van de implementatie bestaan uit immateriële opbrengsten. Denk hierbij aan het verlagen van de uitstroom en een hoger niveau van medewerkerstevredenheid. Dit leidt indirect tot meer omzet.

Job sharing

SQPeople moet job sharing verwerken in het beleid om de uitstroom te verminderen. Wanneer lijnmanagers hier gebruik van maken zal de werkdruk verminderen en houden ze meer tijd over voor de betrokkenheid bij de medewerkers. Deze tijd kunnen lijnmanagers gebruiken voor meer begeleiding, het niveau van medewerkerstevredenheid meten of werken aan het groepsgevoel.

Job sharing is het verdelen van de taken van een (in dit geval) lijnmanager onder (in dit geval) meerdere lijnmanagers. Om dit te kunnen doen moeten eerst alle taken van de vestigingsmanagers en salesmanagers duidelijk zijn. In figuur 17 is een overzicht te zien van de taken van beide functies.

Figuur 17: overzicht van werkzaamheden en verantwoordelijkheden lijnmanagers (SQPeople, 2020).

Vestigingsmanager	Salesmanager
Verantwoordelijk voor instroom en behoud	Verantwoordelijk voor behoud
Verantwoordelijk voor consumpties	Verantwoordelijk voor kwaliteit
Contactpersoon voor het hoofdkantoor	Verantwoordelijk voor rendement
Verantwoordelijk voor materiaal	Geeft trainingen aan wervers
Verantwoordelijk voor vestiging (gebouw)	

Niet iedere vestiging heeft dezelfde verhouding aan lijnmanagers. Wel geldt voor iedere vestiging dat ze allemaal minimaal een vestigingsmanager en een salesmanager hebben. Job sharing kan dus sowieso plaatsvinden op iedere vestiging tussen deze twee functies. Alle lijnmanagers moeten elkaars taken kunnen uitvoeren wanneer het gaat over job sharing. Salesmanagers onderling kunnen dit omdat zij dezelfde taakomschrijving hebben. Tussen de vestigingsmanagers en salesmanagers moet de salesmanagers meekijken met de vestigingsmanager. In de meeste gevallen is de vestigingsmanager namelijk doorgegroeid vanuit de salesmanager functie. In figuur 18 is de planning te zien om iedere salesmanager de taken van de vestigingsmanager te laten leren. In de eerste twee

weken kijken salesmanagers mee, in de tweede twee weken draaien ze mee en vanaf de week erna vindt er job sharing plaats tussen de lijnmanagers.

Figuur 18: planning voor het leren van elkaars taken voor job sharing (De Ruiter, 2020).

Week	Wat	Wie
Week 6 en 7	Salesmanagers kijken mee bij de vestigingsmanagers	Vestigingsmanagers en salesmanagers
Week 8 en 9	Salesmanagers draaien een kantoor dag mee met vestigingsmanagers	Vestigingsmanagers en salesmanagers
Vanaf week 10	Job sharing vindt plaats tussen de lijnmanagers	Vestigingsmanagers en salesmanagers
Vanaf week 11	Controle van BOM's en BSM's	BOM's en BSM's

Kosten

- Het inwerken van salesmanagers kost tijd en tijd kost in dit geval geld. Het vereist twee halve dagen per week om salesmanagers mee te laten kijken en in te werken. Een salesmanager verdient gemiddeld €90,- per kantoor dag zonder bonussen. Een vestigingsmanager kost gemiddeld €105,- per kantoor dag. Het mee laten kijken en in laten werken kost in dit geval in totaal **eenmalig €6.390,-** voor alle 13 vestigingen, ervan uitgaande dat een vestiging één salesmanager heeft. Bij twee salesmanagers komt daar €180,- per vestiging bij.
- Brand Operations Managers en Brand Sales Managers moeten de uitvoering van job sharing controleren. Dit kost hun dus extra tijd en werk.

Opbrengsten

Lijnmanagers kunnen elkaars taken overnemen waardoor er meer tijd over komt voor betrokkenheid bij de medewerkers. Uit de reden van uitstroom blijkt dat bijna 40% van de uitstroom SQPeople vrijwillig verlaat omdat ze de baan niet leuk vinden en opzoek gaan naar een leukere baan. Dit zijn 364 van de 914 mensen die uitstroonden tussen augustus 2019 en september 2020. Een deel van deze mensen zal de baan oprecht niet leuk vinden maar het is aannemelijk dat gemiddeld 50% van deze 364 mensen wel zou blijven wanneer SQPeople de WLB-initiatieven van McCarthy et al. (2010) doorvoert. Dit komt neer op 182 extra medewerkers per jaar, ervan uitgaande dat SQPeople altijd recruit zoals het afgelopen jaar. 182 medewerkers betekent gemiddeld 364 extra mandagen per week waarop medewerkers inkomsten genereren voor SQPeople. Dit onderzoek kiest hierbij voor het schooljaar 2019-2020, omdat vanaf dit punt de instroom weer steeg.

Ook zullen medewerkers en lijnmanagers minder druk ervaren op het gebied van recruitment.

Medewerkers zijn niet meer verplicht te recruten omdat de organisatie al gezond kan functioneren.

Ook hoeven de lijnmanagers minder tijd te besteden aan het opleiden van nieuwe medewerkers. Deze tijd kunnen managers besteden aan het verhogen van de medewerkerstevredenheid.

Flexibele werktijden

SQPeople moet flexibele werktijden verwerken in hun beleid om de uitstroom te verminderen. Dit moet de organisatie doen door het invoeren van een extra shift eerder op de dag. In figuur 19 is te zien hoe

de twee shifts op de dag er dan uitzien. Shift O staat hierbij voor ochtendshift en Shift A voor avondshift.

Figuur 19: ochtendshift en avondshift planning (De Ruiter, 2020).

Planning shifts	Shift O	Shift A
Verzamelen captains	08:15	13:15
Verzamelen wervers	08:30	13:30
Start dagopstart	08:40	13:40
Vertrek naar locatie	09:00	14:00
Start werving	10:00	15:00
Einde werving	15:00	20:00
Uiterlijk terug op vestiging	16:00	21:00

Bij het invoeren van deze ochtendshift moet er ook minimaal een lijnmanager aanwezig zijn. Wanneer een vestiging maar een salesmanager heeft zal dit dus niet genoeg zijn. Daarom bestaat er een mogelijkheid dat SQPeople extra salesmanagers moet aannemen of dat ze meerdere mensen de sleutels moeten geven om binnen te komen. Daarnaast kan het complexiteiten opleveren met het vervoer naar de wijken omdat de teams van de ochtendshift nog niet terug zijn wanneer de avondshift vertrekt. Hierin moeten lijnmanagers en SQPeople goed plannen. In sommige gevallen zal dit ook betekenen dat medewerkers met het openbaar vervoer naar de wijk moeten of dat de organisatie een extra auto moet aanschaffen. Qua planning is het een kwestie van proberen. Zo is de planning voor het testen van flexibele werkuren te vinden in figuur 20.

Figuur 20: planning voor het invoeren van flexibele werkuren (De Ruiter, 2020).

Week	Wat	Wie
Week 6	Eén dag in de week een ochtendshift testen	Salesmanagers en captains
Week 7	Twee dagen in de week een ochtendshift testen	Captains en wervers
Week 8	Vier dagen in de week een ochtendshift testen	Salesmanagers, captains en wervers
Week 9	Zes dagen in de week een ochtendshift testen	Salesmanagers, captains, wervers en rookies
Week 10	Evaluatie	BOM's en BSM's

Kosten

- Het kost minimaal een kantoordag van een salesmanager extra per dag. Een kantoordag kost gemiddeld €90,- per dag wat neerkomt op een extra **€28.080,- per jaar**.
- SQPeople gebruikt Volkswagen Polo's om naar de wijk te komen. De organisatie least een auto voor €480,- per maand. Dit kost dus **€5.760,- per auto per jaar** exclusief brandstof.
- SQPeople vergoedt ook het openbaar vervoer wanneer dit nodig is. Over het algemeen beschikken bijna alle wervers over een studentenreisproduct waarmee ze gratis kunnen reizen. In andere gevallen kunnen medewerkers het treinkaartje declareren bij de organisatie. Een gemiddeld treinkaartje van maximaal een uur reistijd kost **maximaal €32,80 voor een**

retourtje per persoon per dag, afhankelijk van SQPeople en of de organisatie extra auto's inzet, waar de teams naartoe gaan en of medewerkers een studentenreisproduct hebben. Hier kunnen lijnmanagers wel op anticiperen bij het maken van de planning.

Opbrengsten

Het levert de organisatie ten eerste minder uitstroom op. Medewerkers zullen sneller tevreden zijn met hun baan bij SQPeople, het schikt beter met hun privé leven en de organisatie geeft de medewerkers een extra keuze zonder er al te veel moeite in te stoppen. Ook lijnmanagers vragen al een tijdje om meerdere werktijden op de dag terwijl zij de meeste moeite zullen ervaren bij het invoeren van dit WLB-initiatief. Toch staan zij hier voor open wat zorgt voor een zo goed mogelijke begeleiding. Daarnaast kost het wel redelijk wat geld, maar levert het ook veel op. De organisatie behaalt meer mandagen omdat mensen vaker kunnen werken en dus meer donateurs inschrijven. Op die manier is het aannemelijk dat de organisatie de omzet met minstens 20% kan verhogen, afhankelijk van hoe vaak medewerkers gebruik zullen maken van de extra shifts en hierdoor meer zouden werken.

Begeleiding voor meer balans tussen werk en privé

Om de uitstroom te verminderen moet SQPeople begeleiding kunnen bieden aan medewerkers die moeite hebben met het vinden van een balans tussen werk en privé. Dit moet de organisatie doen in de vorm van individuele gesprekken met medewerkers waarbij lijnmanagers een uitkomst kan bieden wanneer dit nodig is. Deze uitkomst moet in sommige gevallen concreet zijn wat zal betekenen dat een medewerker af en toe een dag minder zou moeten mogen werken. In figuur 21 is een dummy te zien van hoe een dergelijk gesprek opgesteld is.

Door middel van de dummy (De Ruiter, 2020) in figuur 22 kunnen lijnmanagers, wanneer medewerkers het (on)aangekondigd nodig hebben, gesprekken voeren met medewerkers om te kijken wat er dwars zit, hoe lang dat al gebeurd, wat de medewerker al heeft geprobeerd te doen om het probleem te laten verdwijnen en aan welke oplossingen de medewerker denkt. Deze gesprekken hebben lijnmanagers een keer in de drie werkdagen een kwartiertje voor de dagopstart om te kijken hoe het verloopt bij de medewerker. Vervolgens zijn er een aantal oplossingen die (afhankelijk van de situatie) een oplossing moeten bieden aan het probleem. Op deze manier laat SQPeople de medewerker van tevoren al weten aan de medewerkers dat de organisatie met ze meedenkt wanneer het wat minder goed gaat. Zo hoeven medewerkers niet meteen een punt te zetten achter hun tijd bij SQPeople. Aan de andere kant creëert dit houvast voor de lijnmanagers om te kunnen zeggen dat zij hebben meegeholpen aan het bestrijden van het probleem van de medewerker. Hierdoor zullen medewerkers ook meer doen voor de lijnmanager. Ten slotte geeft deze dummy inzichten in de problemen die medewerkers mogelijk ervaren tijdens hun werk bij SQPeople waarna de organisatie hierop in kan spelen en eventueel het beleid kunnen aanpassen. De planning om de lijnmanagers op de hoogte te stellen en ze een korte training/uitleg te geven staat in figuur 21 weergegeven.

Figuur 21: planning voor het invoeren van begeleiding voor balans tussen werk en privé (De Ruiter, 2020).

Week	Wat	Wie
Week 6 en 7	Uitleg geven en trainen lijnmanagers	BOM's en BSM's
Vanaf week 8	Evalueren en monitoren van gebruik	BOM's en BSM's

Figuur 22: dummy voor begeleiding voor balans tussen werk en privé (De Ruiter, 2020).

Naam:


Balans W/P

Waar ligt het probleem:

.....

Hoelang heeft de werknemer hier last van?

.....

Wat heeft de werknemer al geprobeerd?

.....

.....

Welke mogelijke oplossingen ziet de medewerker?

.....

.....

Oplossingen

1 dag minder werken	Ja	/	Nee	Periode:
Herhaalgesprekken	Ja	/	Nee	Periode:
Extra training	Ja	/	Nee	Training:

Overig

.....

Beide partijen zullen zorgvuldig omgaan met de inhoud van dit gesprek. De informatie mag gedeeld worden met andere lijnmanagers met de intentie om de situatie te verbeteren.

Handtekening werknemer

Handtekening manager

Kosten

- Het kost de BOM's en BSM's extra tijd en werk om deze training en uitleg te geven. Dit is eenmalige moeite. Huidige lijnmanagers kunnen dit vervolgens doorgeven aan toekomstige lijnmanagers.
- Het kost SQPeople af en toe een mandag omdat medewerkers de mogelijkheid krijgen om af en toe een dag minder te werken. Ervan uitgaande dat de werver rendement schrijft verliest de organisatie (afhankelijk van het doel) gemiddeld **€30,- per werknemer per opgegeven dag**.

Opbrengsten

Het levert de organisatie op lange termijn minder uitstroom op. Dit zorgt uiteindelijk voor meer mandagen waarmee de organisatie dus ook meer inkomsten genereert. Ook dit WLB-initiatief is gericht op de 40% vrijwillige uitstroom. Het is dan ook aannemelijk dat dit initiatief ongeveer 10% van deze 364 medewerkers zou kunnen behouden. Per jaar levert dit dus gemiddeld 36 extra medewerkers op wat gelijk staat aan 74 extra mandagen per week waarop zij zorgen voor omzet voor SQPeople (mits SQPeople hetzelfde recruit als het jaar augustus 2019 tot september 2020). Dit onderzoek kiest hierbij voor het schooljaar 2019-2020, omdat vanaf dit punt de instroom weer steeg. Ook dit initiatief zorgt ervoor dat medewerkers en lijnmanagers minder tijd zijn aan het recruten en opleiden van nieuwe medewerkers.

Communicatie

Om de WLB-initiatieven van McCarthy et al. (2010) uit te voeren, moet de communicatie op de vestigingen beter. Over het algemeen zijn de nadelen van de uitvoering van de initiatieven vooral dat de communicatie goed moet zijn. Op sommige vestigingen is dit al het geval omdat zij dit zelf goed hebben opgepakt, maar er zijn ook vestigingen waarbij dit niet het geval is. Daarom moet de organisatie in hun beleid verwerken dat lijnmanagers, naast de mondaymail die lijnmanagers al moeten sturen naar de BOM's en BSM's, ook een dailymail moeten versturen waarin ze hun eigen kantoorteam op de hoogte stellen van wat er is gebeurd op de dag. Het format voor deze mail is te vinden in figuur 24. Door de locaties en de teams te koppelen kunnen lijnmanagers ook eventuele slechte wijken afschrijven zodat de scores in het vervolg beter zijn. Denk aan een slechte wijk aan een wijk met heel veel 'nee-nee' stikers waarbij colporteurs (zoals wervers van SQPeople) niet mogen aanbellen.

De planning voor de uitvoering van de dailymail is te zien in figuur 23.

Figuur 23: planning uitvoering dailymail (De Ruiter, 2020).

Week	Wat	Wie
Week 6 en 7	Uitleg geven lijnmanagers	BOM's en BSM's
Week 8	Evalueren	BOM's en BSM's

Figuur 24: dummy dailymail (De Ruiter, 2020).



Kosten

- Het kost lijnmanagers 10 minuten extra tijd aan het einde van de dag om deze mail op te stellen. Daarnaast kost het ze ook 10 minuten extra tijd om de dag erna de mail van een ander te lezen.
- Waarschijnlijk kunnen lijnmanagers op deze manier beter monitoren wie er hulp nodig heeft. Daardoor zullen zij meer trainingen moeten geven aan medewerkers. Dit kost extra tijd.
- Het kost de BOM's en BSM's extra tijd om de lijnmanagers uit te leggen wat de bedoeling is van de dailymail.

Opbrengsten

Wanneer de communicatie verbeterd zijn de WLB-initiatieven eenvoudiger uit te voeren, Volgens McCarthy et al. (2010) een factor die de intentie van een lijnmanager om een bepaald initiatief uit te voeren of niet beïnvloedt. Wanneer de intentie om de initiatieven job sharing, flexibele werktijden en het aanbieden van begeleiding voor balans tussen werk en privé stijgt, zullen lijnmanagers dit ook uitvoeren waardoor de medewerkerstevredenheid stijgt, de Work-Life Balance stijgt en uiteindelijk dus de uitstroom daalt. Alle opbrengsten bij elkaar geteld zal dit dus zorgen voor 218 extra medewerkers wat gelijk staat aan 436 extra mandagen waarop medewerkers omzet genereren (mits de organisatie recruit zoals het deed tussen augustus 2019 en september 2020). Daarnaast is het aannemelijk dat door middel van de flexibele werkuren de omzet met minstens 20% stijgt. Dit onderzoek kiest hierbij voor het schooljaar 2019-2020, omdat vanaf dit punt de instroom weer steeg.

9. Literatuur

- Abiodun, U. E., & Olumide, A. S. (2019). Investigating the Effect of Quality of Work-Life on Employees Attrition: An Evidence of Selected Tertiary Institutions in Osun State. *Journal of Science, Engineering & Environmental*, 4(22), 163–174.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Bassoppo-Moyo, S. (2010). Attrition – A Sign of Leadership Problems. *Journal of Academic Leadership*, 8(2), 1–3.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70–80.
- CBS (2018, 16 april). *4 procent jongeren volgt geen opleiding en werkt niet*. Geraadpleegd op 9 oktober 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/16/4-procent-jongeren-volgt-geen-opleiding-en-werkt-niet>
- CBS (2020, 7 september). *Bevolking; geslacht, leeftijd en burgerlijke staat, 1 januari*. Geraadpleegd op 18 september 2020, van <https://opendata.cbs.nl/statline/?dl=1EFBB#/CBS/nl/dataset/7461bev/table>
- CBS (z.d.) *Wat zijn de gevolgen van corona voor arbeid en inkomen?* Geraadpleegd op 8 oktober 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/cbs-cijfers-coronacrisis/wat-zijn-de-gevolgen-van-corona-voor-arbeid-en-inkomen->
- Coebergh, P. H. (2015) *De Communicatieprofessional*. (1e druk). Groningen: Noordhoff uitgevers.
- Cooney, R. (2020, 3 december). The door-to-door dilemma. Third Sector. <https://www.thirdsector.co.uk/door-to-door-dilemma/fundraising/article/1450094>
- Fred, M. O. (2016). *Employee attrition management by engagement*. *Journal of management studies*, 2(12), 62–64.
- Goswami, B. K., & Jha, S. (2012). Attrition Issues and Retention Challenges of Employees. *Journal of Scientific & Engineering Research*, 3(4), 1–5.

- Hawkins, N. L. (2016). Leader Strategies to Reduce Sales Personnel Attrition. *Journal of Dissertations and Doctoral Studies*, 1–51.
- Indeed (z.d.). *SQPeople Reviews*. Geraadpleegd op 27 september 2020, van <https://nl.indeed.com/cmp/Sqpeople/reviews>
- Locke, E. A. 1976. *Handbook of industrial and organizational psychology: The nature and causes of job satisfaction* Chicago: Rand McNally.
- M&M (z.d.) *Goede doelen*. Geraadpleegd op 2 oktober 2020, van <https://goededoelen.atavist.com/untitled-project-bdstv>
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158–167.
- Meier, U. & Broekhoff, M.A. (2012). *Kwalitatief onderzoek*. (3e druk). Groningen: Noordhoff. Geraadpleegd op 30 oktober 2020.
- Negi, G. (2013). EMPLOYEE ATTRITION: INEVITABLE YET MANAGEABLE. *Journal of Research In Management & Technology*, 2, 50–58.
- Paal, E. (2019, 9 april). *Onderzoek: dit zoeken jongeren in een baan*. Geraadpleegd op 5 oktober 2020, van <https://www.youngcapital.nl/werkgevers/blog/4130-onderzoek-dit-zoeken-jongeren-in-een-baan>
- Randhawa, G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions : An Empirical Analysis. *Journal of Indian Management Studies*, 11, 149–159.
- Rath, N., & Sahai, A. K. (2019). Organisational Politics, Peer Support, and Rude Leadership: Employee Attrition. *Journal of Indian Management*, 119–124.
- RTLNieuws (2019, 20 juni). *Nederlanders geven meer uit aan afval dan donaties*. Geraadpleegd op 27 september 2020, van <https://www.rtlnieuws.nl/economie/life/artikel/4751636/giften-donaties-onderzoek-vu-filantropie>
- Seijdel, M. (2019, 25 september). *Jongeren zien bijbaantje in horeca of winkel niet meer zitten: 'Die lange dagen werden mij teveel'*. *Algemeen Dagblad*
- Singh, M., & Rokade, V. (2014). Employer Branding: A Strategic Dimension for Employee Retention. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 5, 44–48.

Slootman, A.W. (1991). Arbeidsbeleving van universitair wetenschappelijk personeel. Binding aan de organisatie – satisfactiebeleving - vertrekintentie – arbeidsmarktoriëntatie.

Thewissen, R. (2016, 30 september). *Young Capital*. Geraadpleegd op 2 oktober 2020, van <https://www.mt.nl/lijst/gamechangers-2015/121408/young-capital>

Van Raaij, F. (2002). Het imago van de publieke sector als werkgever. Faculteit Sociale Wetenschappen, Economische Psychologie, 7-135.

Verhoeven, N. (2018). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken (6e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers